

أكاديمية شرطة دبي

عمليات الشرطة

الجزء الأول

(إدارة عمليات الشرطة - فض الشغب
أمن وحراسة المنشآت - أمن الاحتفالات)

ماهر جمال الدين علي
رئيس قسم عمليات الشرطة
بأكاديمية شرطة دبي

الطبعة الثانية
١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م

إهـــــــداء2006
أكاديمية شرطة دبي
الإمارات العربية المتحدة

عمليات الشرطة

الجزء الأول

(إدارة عمليات الشرطة – فض الشغب – أمن وحراسة المنشآت – أمن الاحتفالات)

ماهر جمال الدين علي
رئيس قسم عمليات الشرطة بكلية شرطة دبي

الطبعة الثانية
٢٠٠٣ – ١٤٢٣



بسم الله الرحمن الرحيم

وَإِذَا كُنتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ ٱلصَّلَوٰةَ فَلْتَقُمْ طَآئِفَةٌ
مِّنْهُم مَّعَكَ وَلْيَأْخُذُوٓا أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُوا فَلْيَكُونُوا
مِن وَرَآئِكُمْ وَلْتَأْتِ طَآئِفَةٌ أُخْرَىٰ لَمْ يُصَلُّوا
فَلْيُصَلُّوا مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَدَّ ٱلَّذِينَ
كَفَرُوا لَوْ تَغْفُلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ
عَلَيْكُم مَّيْلَةً وَٰحِدَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِن كَانَ بِكُمْ
أَذًى مِّن مَّطَرٍ أَوْ كُنتُم مَّرْضَىٰٓ أَن تَضَعُوٓا أَسْلِحَتَكُمْ
وَخُذُوا حِذْرَكُمْ إِنَّ ٱللَّهَ أَعَدَّ لِلْكَٰفِرِينَ عَذَابًا مُّهِينًا ﴿١٠٢﴾

صدق الله العظيم

آية رقم (١٠٢) سورة النساء

المقدمـــة

تستهدف عمليات الشرطة تحقيق الأمن والأمان للمجتمع ، فهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والتدابير ، تضطلع بمهامها اجهزة الشرطة للحفاظ على استقراره ، وتمكن أفراده من ممارسة حقوقهم المشروعة في العيش والحياة الآمنة ، ويختلف مضمونها ومحتواها من مجتمع لآخر ، وفقا للعادات والتقاليد التي تحكم تكوينه الاجتماعي .

من أجل ذلك فقد أضحت الحاجة ماسة الى تاصيل عمليات الشرطة ، كمادة لها من الأسس والقواعد ما يجعلها من الأهمية بمكان ، لا سيما بعد تزايد أعبائها ومحتواها وذلك نظراً لزيادة البشرية وظهور التقنيات الحديثة ، وبعد أن ثبت يقينا أن للأمن علاقة وثيقة بالتقدم والرخاء والأستقرار .

وإذا علمنا أن المكتبة العربية تفتقر الى معالجة علمية وعملية متكاملة لموضوع عمليات الشرطة ، اللهم إلا موضوعات متفرقة ، تناولها كتابها لمناسبات موقوتة ، فقد يصبح الأمر حالاً لإعداد كتاب يجمع بينها ، وليكون بمثابة اللبنة الأولى لصرح المكتبات الشرطية في عالمنا العربي .

ولما كانت عمليات الشرطة في حاجة الى مرجع يجمع بين إدارتها وتنفيذها ، ويزاوج بين جوانبها العلمية والعملية ، فقد حاولت أن أضع خبرتي التي تجاوزت ربع قرن من الزمان في مجال العمل الشرطي ، في مؤلف أقدمه لرجل الشرطة العربي ، ليكون قطرة في بحر هذا العلم الواسع ، الذي يتطور بتطور الزمان ويتغير بتغير المكان .

وقد حرصت على أن أطلع على العديد من المراجع الأجنبية وأن أشاهد الكثير

الكثير من إجراءات وتدابير الأمـن في مختلـف دول العـالم المتقـدم ، لأنهـل منهـا مـا يوافق واقعنا.وقد أخذت منها ما ناسب قدراتنا وإمكاناتنا ، لأقدم لزملائـي وأبنـائي في كل مكان حصيلة رؤية ، وخبرة ، ودراسة ، وممارسة ، كان من ثمارها هـذا الانجـاز الذي أدعو ا لله – سبحانه وتعالى – أن أكون قد وفقت في إعداده وجمع شتاته .

وقد تناولت في هذا الكتاب أربعة موضوعات ، جاء على قمتها إدارة عمليـات الشرطة ، باعتبارها أساساً لكل عمـل نـاجح ، وبعـد أن ثبـت يقينـا أن فشـل أغلـب العمليـات الشـرطية في العـالم ، إنمـا يرجـع الى غيبـة الادارة في المقـام الأول ، وأن نجاحها يتوقف أولا وأخيراً علـى إدارة علميـة واعيـة ، وقـدرات ومهـارات عمليـة قاهرة .

ثم بعد ذلك تناولت موضوعات ثلاث ، وهي فض الشـغب ، وأمـن وحراسـة المنشآت ، وأمن الأحتفالات .

ولعلها بداية ، وخطوة على طريق الأمن والأمان .

بسم ا لله الرحمن الرحيم

" ..... وفي ذلك فليتنافس المتنافسون . "

صدق ا لله العظيم .

المؤلف .

الباب الأول
إدارة عمليات الشرطة

تمهيـــــــد

الإدارة غريزة كامنـة في أعمـاق النفس البشـرية ، تتحـرك لـدى أي مؤثـرات خارجية ، لا يمكن استثمارها الا بالخبرة والممارسة والعلم ، لكي يتم صقلها وإعدادهـا للاستخدام الأمثل .

ولا شك أن الكثير من مواقف الحياة تحتاج الى الإدارة والحكمـة في معالجتهـا لا سيما تلك التي تتعرض فيهـا حيـاة الأفـراد واعراضهـم ، وأموالهـم للخطـر ، فهـي مواقف يحتاج التصدي لها لشيء من التعقل والتدبر الذي يضمن امنها وسلامتها .

من هنا كان للإدارة الناجحة دور هام في تحقيق الأمن والأمـان بـأقل جهـد ، وأقل خسائر ، وأقل وقت ، وانطلاقاً نحو تحقيق هذا المفهوم ، كان لا بد من الـتركيز على جانب الإدارة ، باعتبارها المتغير النسبي الهام الذي يتوقف عليه نجاح أي عمـل من الأعمال . وأن نزاوج بينها وبين عمليات الشرطة ، تلك الأعمال التي يقوم بأدائهـا رجال الشرطة في مجتمع ما ، لتحقيق أمنة وامانه .

ويعتقد البعض ، ولمجرد سماعه ، عمليات الشرطة ، أنها قـاصرة فقط علـى تلك العمليات الإجرائيـة ، الـتي تتطلـب اجـراءات ذات طبيعـة حركيـة ، ومهـارات ميدانية ، ولكن وان صح هذا الى حد مـا ، فإنـه لا بـد مـن شمولهـا ، للأعمـال الـتي يتكرر تنفيذها وإجراؤها بصفة دورية أو مستمرة خلال العمل العادي لرجال الشرطة .

وعموماً سواء كانت عمليات الشرطة مستديمة أو غير مستديمة ، فما أحوجهـا للإدارة العملية ، لا سيما لو عرفنا أن أغلب سـلبيات العمـل الشـرطي إنمـا يعـود أولاً وأخيراً للإدارة .

فموضوعنـا هـو " ادارة عمليـــات الشـــرطة " " Police Operation Administration " أحد الموضوعات الحيوية الهامة التي نحاول مـن خـلال محتواهـا

ان نلقى المزيد من الضـوء علـى عنـاصر العمليـة الإداريـة ، وكيـف يمكـن اسـتخدامها الأستخدام الأمثل للوصول بجهودنا الى تحقيق الأهداف المنشودة .

وتحقيقاً لهذا الغرض فقد يكون من المناسب أن تكون المعالجة العلمية والعملية لهذا الموضوع من خلال المحتوى التالي :

فسوف أتناول في الفصل الأول موضوع حتمية ادارة عمليات الشرطة من خـلال التعـرف علـى مفهـوم الإدارة ، بصـورة تبعـد عـن المعالجـة الأكاديميـة ، لتقـترب الى الجوانب العملية والتطبيقية . ذلك أننا لسنا في مقـام التعـرض لنظريـات وآراء فلسـفية بقدر ما يهمنا ابـراز الـدور العملـي والتطبيقـي الـذي يفيـد العـاملين في حقـل الأمـن . وسيكون التركيز على تعريف الإدارة وخصائصها ، ومداخلها ، وهل هي علم أم فن .

ثم بعد ذلك سأعرض لمفهوم عمليات الشرطة ، من خلال تعريفها ومحتواها ، ثم لمبادىء إدارتها .

وفي الفصل الثاني سأعرض للعملية الإدارية الشرطية بعناصرها الرئيسية مـن تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه وتنسيق وتقـارير وميزانيـة . وعناصرهـا المسـاعدة مـن متابعة ورقابة وقيادة واتصالات وعلاقات .

الفصل الأول
حتمية ادارة عمليات الشرطة

- تمهيد

۱- مفهوم الإدارة

١/١ تعريف الإدارة

٢/١ خصائص الإدارة

٣/١ الإدارة بين العلم والفن

٤/١ مداخل علم الإدارة

۲- مفهوم عمليات الشرطة

١/٢ تعريف عمليات الشرطة

٢/٢ محتوى عمليات الشرطة

١/٢/٢ مرحلة ما قبل الجريمة

٢/٢/٢ مرحلة ما بعد الجريمة

٣- مبادىء ادارة عمليات الشرطة .

١/٣ السلطة والمسئولية

٢/٣ المساءلة

٣/٣ توصيف وتعريف الوظائف

٤/٣ تدرج السلطة

٥/٣ وحدة الأمر

٦/٣ نطاق التمكن من السيطرة .

٧/٣ المركزية واللامركزية

٨/٣ الالتزام بالقواعد

٩/٣ تقسيم العمـــــل

١٠/٣ وحدة الاتجـــاه

١١/٣ المصلحة العامـة

١٢/٣ المكافـــــآت

١٣/٣ النظـــــــام

تمهيـــــــــد

الإدارة علم الحياة في الماضي والحاضر والمستقبل ، تتحقق بها الآمال والأهداف . هي علم يمارسه الجميع انطلاقاً نحو الرقي والتقدم . فهي المتغير النسبي الذي يحسم قضية التقدم والتأخر .

فالمجتمع المتقدم هو الذي يتعامل مع العملية الادارية بالصورة والأسلوب الذي يتفق وامكاناته ، فيحسن تشغيل أفراده بما يضمن له زيادة الإنتاج وجودة الأداء ، ويحسن استغلال أرضه الاستغلال الأمثل ، الذي يحقق له الرخاء ، ويحسن استثمار موارده بالصورة التي تحميها من البعثرة والفناء ، بعيداً عن الارتجال والعشوائية ، ليتحقق له الاستقرار والاطمئنان .

هذه هي الإدارة ، مجموعة من العناصر ، من أحسن استخدامها كان له سبق التقدم والرقي ، ومن أساء تشغيلها حق عليه أن يكون في نهاية الركب .

ولكن هل الإدارة بالأمر السهل ؟ اذا تصورنا ذلك فليست هناك مشكلة ، فإنني أشبه الأدارة بسيدة المنزل ، إذا ارادت اعداد وجبة طعام لمجتمعها الصغير ، فما اسهل عليها أن تجهز مكوناتها وعناصر اعدادها من السوق ، ثم تقوم بوضع هذه العناصر بترتيب ونظام ومقادير ، وتتعامل معها بطريقة يمكن أن تحصل بواسطتها على وجبة شهية اذا تناولها أحد أثنى عليها ومدحها .

ولكن السؤال المهم ، هل كل ربة منزل تقوم بإعداد نفس هذه الوجبة ، بنفس الطريقة أم أن الطرق والأساليب تختلف ؟ واذا تماثلت الطرق والأساليب ، هل نكون بصدد نتيجة واحدة ؟ الواقع لا فإن مدى القبول أو عدمه يختلف من ربة منزل الى أخرى ، فهذه قدمت الوجبة بمذاق حلو وشهي ، وتلك لم تنجح في ذلك رغم استخدامها نفس العناصر والمكونات ، وربما نفس الطريقة والخطوات .

وأعتقد أن هذا المثال يقرب لنا أمراً على جانب كبير من الأهمية ، هو أن الإدارة . وكما قلنا ، مجموعة من العناصر ، تتآلف فيما بينها لتكون ما نسميه بالعملية الإدارية ، تلك العملية التي تختلف اساليب وطرق ادارتها ، لتعكس لنا في النهاية عملا يكون محلا للثناء والتقدير ، وسببا للنجاح والتقدم هذا الى جانب ان المحصلة النهائية للعملية الإدارية تختلف بحسب قدرة القائمين عليها الفنية والعلمية والعملية .

فالإدارة اذن فن وموهبة ، تصقل بالخبرة والممارسة والعلم . ولعلنا سمعنا أن موهبة الأدارة ، تولد مع ميلاد الطفل الصغير ، وإذا أجرينا تجربة على مجموعة من الأطفال في أحد المدارس ، وتعمدنا تركهم لفترات بمفردهم في مكان ما فإننا سوف نجد بعد فترة ليست بالبعيدة أن من بين هؤلاء الأطفال من كان له الريادة والقيادة ، يتكلم فيستمعوا له ، يطلب فيستجيبوا له ، يأمر فيطيعوا وينفذوا .... ، هذه هي الموهبة ، مثلها في ذلك موهبة الرسم والموسيقى .. الخ

تلك المواهب ، يجب أن يتم صقلها بالعلم والممارسة وقد نجحت الدول المتقدمة في أن تكشف النقاب عن هؤلاء الأداريين الصغار ، لتنمي لديهم ملكات الإدارة ، ليصبحوا في مستقبلهم القادة الذين يعتمد عليهم في إدارة مجتمعاتهم .

١- مفهوم الإدارة ·

يرجع الفضل في دراسة علم الإدارة ، الى الرئيس الأمريكي وودرو ويلسون ، الذي نبه الى أهمية ذلك في مقال كتبه عام ١٨٨٧م تحت عنوان " دراسة الإدارة " بمجلة العلوم السياسية الأمريكية . والى ما كتبه كل من " فردريك تايلور " عالم الإدارة الأمريكي في مؤلفه " ادارة المصنع " عام ١٩٠٣ ، ١٩١١ ، وهنري فايول " الفرنسي في مؤلفه الأدارة الصناعية والعامة لسنة ١٩١٦ " .

وأعقب هؤلاء العديد من علماء الإدارة الذين كانت لهم بصماتهم الظاهرة ، ولعل أشهرهم " ليونارد هوايت " في مؤلفه " المدخل لدراسة الإدارة العامة " عام ١٩٢٦ ، ولوثرجليك في أبحاثه المتعلقة بوظائف القيادة الإدارية .... وآخرون لن يتسع المجال هنا لذكرهم .

هذا وقد اتفق الجميع على أن الإدارة في مفهومها العام – وكما أشرت سابقا – هي الاستخدام الأمثل للإمكانات والطاقات وصولا الى تحقيق الأهداف والغايات .

وأن الإدارة هي ذلك النشاط الإنساني الواعي ، الذي يتم من خلاله ترشيد طاقته ، وتوجيهها صوب هدف معين . لذلك فقد ولدت مع نشأته ، وتطورت مع مراحله وعصوره المختلفة الى أن أصبحت ضرورة علمية ، وأصبح لها كيان علمي وفني له أصوله وأسسه وقواعده .

وانطلاقا من هذا المعنى أصبحنا أمام ضرورة ملحة ، وهي التعرف على أبعاد ذلك العلم الذي نشأ مع نشأة الإنسان ، وازدادت حاجته اليه يوماً بعد يوم ، وشكل في حياته واقعا لا بد أن يتعايش معه ، وذلك حتى يحقق أهدافه وآماله . فأصبحت الإدارة في حياة الإنسان كالماء والهواء ، بها يصل الى تحقيق مآربه ، بمعنى أن يمارس

نشاطه في الحياة كإنسان له عقل وفكر ، وبها يعيش له اعتبار وكيان ، وعن طريقها يحقق ذاته وطموحاته .

من هنا كان الاهتمام بعلم الإدارة ، وأصبح لازماً أن نصل الى تعريف له . ولن ندخل هنا في الصراع الأكاديمي حول تعريف علم الإدارة عبر مراحل تطوره منذ العصور القديمة وحتى عصر الإدارة العلمية ، بل سوف نعرض للمعنى المستقر عليه في الوقت الحاضر ، والذي يخدم موضوع الدراسة التي نحن بصددها . والذي يعتمد على الأسس التالية [١] :

× تبسيط أنظمة وأساليب أداء الخدمات والمنافع العامة .

× توحيد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المعنية بتحقيقها .

× الإنجاز بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت .

× الاهتمام بالعنصر البشري كعامل أساسي في نجاح العملية الإدارية .

ومن خلال هذه الأسس يمكن لنا أن نخرج بتعريف للإدارة .

١/١ تعريف الإدارة

اختلف الفقهاء في تعريف الإدارة وفي صياغة مفهومها ، محاولين وضع مفهوم جامع شامل لها ، ولكن وان اختلفت تلك الصياغات إلا أنها لا تخرج عن عناصر محدده يكاد يتفق عليها الجميع ، ونعرض هنا لبعض الصياغات التي نستخلص منها هذه العناصر ، فعلى سبيل المثال هي : " أنشطة المجموعات المتعاونة لتحقيق هدف مشترك [٢] " حيث نجد أن هذه الصيغة اشتملت على عنصرين أساسيين هما : الهدف المشترك ، والعمل التعاوني . ويعني ذلك اشتراك أكثر من فرد في أداء عمل بهدف واحد ومشترك ، وان يتحقق بينهما تعاون نشأ

أساساً من قبول كل منهم لأداء هذا العمل عن رضا واقتناع . أي بإرادة كل منهم الحرة ، ودون الوقوع تحت تأثير أي ضغط من أي نوع (٣) .

فالإدارة إذن نشاط إنساني ، يمارس من خلال جهد جماعي ، تحدد فيه الأهداف والوظائف والأدوار التي يمارسها كل فرد ، والعلاقات التي تربط فيما بين هذه الوظائف والأدوار ، وذلك بواسطة مجموعة من العناصر والعمليات التي تتآلف فيما بينها لتكون العملية الأدارية .

وتتم ممارسة العملية الإدارية في إطار ظروف تتأثر بها ، وتؤثر فيها . فمثلا ظروف البيئة الاجتماعية ، أو الاقتصادية أو السياسية هي ظروف تتأثر بها العملية الإدارية وتؤثر فيها . فالبيئة الاجتماعية ومستواها يؤثران في العملية الإدارية بحيث نجد تلاحم وتآلف عناصرها في البيئة الاجتماعية ذات المستوى العالي ونلاحظ تناغم تلك العناصر في أساليب تشغيلها ، بينما نجد هذا التناغم مفقوداً في البيئة الاجتماعية ذات المستوى المنخفض . وكما أن البيئة الاجتماعية ومستواها تؤثران في العملية الإدارية ، فإنها يمكن أن تؤثر أيضا في البيئة الاجتماعية حيث يمكن أن يكون التشغيل الأمثل لعناصر الإدارة له دور فعال في الرفع من مستوى البيئة الاجتماعية ، كذلك حجم المنظمة ، وأهمية الدور الذي تقوم به في المجتمع ..... الخ .

ويرى ليونارد وايت **Leonard D.White** (٤) أن الإدارة هي " فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف " .

ويقول أوردواي تيد (٥) " انها توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول الى هدف مشترك ، له صفة التوقيت ، فهي العملية المنظمة والشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل الى النتيجة المرغوبة " .

وقال البعض [٦] إن الإدارة هي " تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل منظمة لاتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين " .تعاريف كثيرة ، وكل صاحب تعريف ، يرى أن تعريفه هو الجامع المانع الشامل ، وكما قلنا سابقا ، لن يتسع المجال لسرد هذه التعاريف جميعا ، لأننا لسنا بصدد دراسة أكاديمية لعلم الإدارة العامة ، بقدر ما نحن بصدد دراسة عملية واقعية لعلم الإدارة وعلاقته بعمليات الشرطة .

وما نود التنويه عنه في هذا المجال ، أننا لا بد أن نعى أمراً هاماً ، وهو أن الإدارة علم اجتماعي ، له خصائص وسمات العلوم الاجتماعية : وهي النسبية وعدم التحديد ، واشارة لما سبق ذكره وتأكيداً لهذا المعنى فإنها تتأثر بظروف البيئة ، وتبعا لحجم المنظمة ، والدور الذي تؤديه أو تلعبه في المجتمع .

فما يصلح لمجتمع ، لا يصلح لآخر ، لان الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ، هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي [٧] .

٢/١ خصائص الإدارة

بعد هذا العرض المؤجز لتعريف الإدارة ، قد يكون من المناسب أن نعرف الخصائص المحددة لذلك المفهوم ، حتى تكتمل لدى القارىء رؤية متكاملة ، وبدون دخول في أي تفصيلات أكاديمية نعرض لهذه الخصائص .

١/٢/١ الإدارة لها طابع إنساني ، بمعنى أنها ليست نشاطاً آلياً ، بل هي نشاط يعتمد أساساً على الفرد باعتباره انساناً .

٢/٢/١ حتمية الإدارة ، بمعنى أنه إذا اشترك أكثر من فرد في أداء عمل ما فلا بد له من إدارة ، تحدد دور كل منهم في أداء هذا العمل ، حتى يضمن في النهاية

إنجاز هذا العمل بالصورة التي تحددت أبعاده من خلالهـا . فـلا بـد إذن مـن حتميـة وجود الإدارة ، التي تتوافر لها الصلاحيات والقدرات على تحقيق الأهداف .

٣/٢/١ الإدارة هادفة ، إذ لا يتصـور أن نكـون بصـدد منظمـة ليـس لهـــا هدف ، بل لا بد أن يكـون لكـل منظمـة هـدف واضـح ومحـدد ومعلـوم تسـعى الـــى تحقيقه ، من خلال إدارة ناجحة .

٤/٢/١ الإدارة وسيلة لتحقيق هدف ، بمعنى انها ليست هدفاً في حد ذاتهــا فمن خلال عناصر العملية الإدارية تتحقق الأهداف .

٣/١ الإدارة بين العلم والفن .

اختلف الفقهاء بين من قرر أن الإدارة علم ، ومن ايد أنهـا فـن . ومـن قـال أنها علم وفن ، فهل هي علم ، يقوم على المعرفة أو مجموعة المبادىء أو القواعد الـتي تُكتشف بالتجربة وتكون ثابتة ، فلا تختلف قيمتها من مجال الى آخر كما هـو الحـال في العلوم الرياضية والكيميائية والطبيعية [٨] ام هي فن قـائم علـى المهـارة في ممارسـة عمل معين ، والذي يقوم على الخلـق والأبتكـار ، والاعتمـاد علـى الملكـات الخاصـة والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية . وايضاحاً لذلك ، نقول هل يكفي أن يعرف الرسام ، الأسس والقواعد الخاصة بالرسم كعلم لكي يكون رساماً ، أم يكتفى أن تكـون لديه المهارة والموهبة ، والقدرة على الإبداع والابتكار ، أم بكليهما معا .

عرفنا إذن الفرق بين العلم والفـن ، ويمكـن لنـا الان أن نحـدد إلى أي منهمـا تتجه الإدارة ، فإذا قلنا أنها علم كما اتجها الى ذلـك انصـار حركـة الإدارة العلميـة ، وقالوا أنها أسس وقواعد ، وان العملية الإدارية بمختلـف مراحلهـا تسـتند الى ضوابـط وأسس تقوم في أساسها على أصول البحــث العلمـي . فإننـا نجـد مـن قـالوا أنهـا فـن

يقررون أن الإدارة تعتمد على المهارات الشخصية والمواهب الذاتية ، ويقول البعض (جلادن) بأن الإدارة فن يولد ولا يكتسب ، وأن الإداري يولد ولا يصنع The administrator is born and not made وبين هذين الاتجاهين ، اتجاه ثالث يقرر أن الإدارة علم وفن (٩) ، وهذا الاتجاه هو ما نؤيده ، فإلى جانب ما لعلم الإدارة من أسس وقواعد علمية ، فهناك فن تطبيق هذه الأسس والمبادىء ، فما حال من نال أعلى الشهادات العلمية في الإدارة ولكنه يفتقد الى كيفية او تنفيذ ما حصل عليه من علم . فكلا العلم والفن متممان بعضهما للآخر ، ومكملان كل منهما للآخر ، والإداري الناجح هو الذي يستثمر علمه ، من خلال قدراته وامكاناته الذاتية عند التطبيق والممارسة .

فالإدارة إذن موهبة ، تصقل بالعلم والخبرة والممارسة والتجربة .

وانطلاقا من هذا المفهوم ، يمكن أن نقرر أن ادارة عمليات الشرطة هي فن وموهبة ، يلزم لها الخبرة والممارسة والعلم ، الذي يصقل وينمي تلك الموهبة ليضعها في الإطار العلمي ليجعلها منتجة وفعالة .

ولذلك فإننا نقول أن اختيار هؤلاء الأداريين وإعدادهم يجب أن يبدأ من المراحل الأولى ، حيث يتم اختيار طلبة كلية الشرطة ممن تتوافر لديهم قدرات إدارية معينة ، يمكن اكتشافها بسهولة عن طريق اختبارات يمكن إعدادها لهذا الغرض ، ويتم تنمية هذه القدرات من خلال البرامج التي يتلقاها هؤلاء الطلبة أثناء اعدادهم ليكونوا من رجال الشرطة الناجحين ، القادرين على التصدي ومواجهة المواقف الحرجة ، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

٤/١ مداخل علم الإدارة

يتوقف مجال دراستنا لعلم الإدارة وعلاقته بعمليات الشرطة على نوع المدخل Approach المناسب ، والمداخل المستخدمة في دراسة الإدارة العامة [١٠] هي :

- المدخل القانوني **Legal Approach**
- المدخل الوظيفي **Functional Approach**
- المدخل السلوكي **Behavioral Approach**
- المدخل البييء المقارن **Comperative Environmental Ap.**

فالمدخل القانوني يركز على الأطار القانوني للأدارة العامة ، وتحديد الشرعية التي تستند اليها أنشطتها ، ويعيب هذا المدخل اهتمامه بمدى شرعية العمل الأداري دون مضمونه والبعد عن الجوانب الفنية والتنظيمية والإنسانية ، التي يجب أن توضع في الاعتبار .

اما المدخل الوظيفي ، فهو القائم على مجموعة العمليات أو الوظائف الأدارية التي تشكل في مجموعها الأدارة العامة مثل التخطيط ، والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير والميزانية ... الخ .

وهذا المدخل يركز على هذه العمليات ، وكيف تتفاعل فيما بينها دون اشارة الى المؤثرات البيئية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية ، حيث لا يتصور أن تمارس الأدارة عملها بنجاح دون اعتبار لتلك المؤثرات ، فالتخطيط على سبيل المثال في ظل النظام الرأسمالي ، يختلف عنه في النظام الاشتراكي ، وإدارة عمليات الشرطة تتأثر تأثراً إيجابياً وملحوظا بطبيعة النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة .

كما أن العنصر البشري له دور فعال ومؤثر ، وبالتالي لا بد من أن يوضع في الاعتبار ، وهذا ما سيتم معالجته في المدخل السلوكي ، الذي يهتم ويركز على أن

الإدارة العامة هي إدارة للعنصر الإنساني . بمعنى ضرورة الاهتمام بدراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية لسلوك الأفراد العاملين في أي منظمة ، وتفاعلاتهم وتعاملاتهم مع الجمهور الخارجي . وانطلاقا من مفهوم أن تصرفات الأفراد والجماعات التي تضمها أي منظمة . تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

واذا انتقلنا الى المدخل البيئي المقارن ، نجد أنه قد أهتم بدراسة وتحليل انظمة الإدارة العامة وممارستها الفعلية في المجتمعات المختلفة ، حتى يعقد المقارنة بينها من حيث أوجه الشبه أو الاختلاف في ضوء العوالم البيئية التي تدور هذه الأنظمة في فلكها .

ولكن اذا كان القصد من وراء هذه الدراسة هو الوصول الى نظام أمثل للادارة العامة فقد يكون هذا مستبعداً ، لانه لا يمكن اغفال الظروف والمتغيرات البيئية للمجتمعات المختلفة .

وبعد عرض هذه المداخل الرئيسية لدراسة علم الأدارة العامة ، يمكن لنا أن نحدد مدخل ادارة عمليات الشرطة وذلك وفقا للاعتبارات التالية :

* إدارة عمليات الشرطة تتأثر وتتشكل الى حد كبير بظروف البيئة والنظام القائم .
* ادارة عمليات الشرطة تتاثر سلبا وايجابا بظروف البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه .

وأمام هذا التحليل ، فإن الأخذ بنظام المزواجة بين تلك المداخل مطلوب ، فنجد إننا بصدد ضرورة لتحديد الإطار القانوني للحقوق والواجبات لعمل ونشاط الأجهزة الشرطية ، الى جانب تنمية العناصر المختلفة التي تكون فيما بينها العملية

الإدارية ، دون اغفال العنصر الإنساني ودوره الفعال في مدى نجاح الإدارة في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، هذا بالاضافة الى الدراسة المقارنة وتحليل الأنظمة المختلفة ، للوصول الى نتائج يمكن الاستفادة بها .

٢- مفهوم عمليات الشرطة

عرفنا أن الإدارة هي أساس كل عمل ناجح ، ولا تظهر الحاجة اليها في العمل الفردي بنفس درجة الحاجة اليها في العمل الجماعي ، فإذا قام فرد بعمل معين ، فالإدارة قاصرة عليه بينما اذا اشترك معه أكثر من فرد لأداء نفس العمل فهنا تبدو الحاجة واضحة لأهمية وضرورة وجودها ولكي يتم اداء عمل ما بواسطة عدد معين من الأفراد ، فلا بد أن يحدد دور كل منهم وأن يعرف كل واحد منهم حدود اختصاصه ، متى يبدأ ومتى ينتهي حتى يبدأ غيره .

وفي عمليات الشرطة نحن في أشد الحاجة الى الإدارة القادرة على انجازها بالصورة الأكثر نجاحاً وفاعلية . ذلك أن العمل الشرطي ، عمل خدمي ، يقدم خدمة عامة ، هي خدمة الأمن والأمان ، والتي تمثل أحد المتطلبات الأساسية لاستمرار الحياة في أي مجتمع ، ولذلك فإن عدم الشعور بالأمن يشكل لدى أفراد المجتمع أمراً على جانب كبير من الأهمية . ولما كانت الشرطة هي المسئولة عن تحقيق ذلك المتطلب الأساسي ، من خلال ما تقوم به من أعمال يطلق على مضمونها عمليات الشرطة ، فلا بد أن يكون أداؤها لهذا العمل ، انطلاقاً من أسس ومبادىء الإدارة ، وما من شك في أن العمل الجيد ، والأداء القائم على أساس سليم من المنطق والعلم والتجربة يبهر الأفراد ويقلل من فرص النقد وعدم الرضى ، لاسيما إذا عرفنا أن نجاح عمليات الشرطة ، يشمل في جانبها ممارسة واتخاذ بعض الإجراءات التي قد لا تكون على

هوى البعض من الأفراد ، مثل إجراءات القبض والتفتيش والتوقيف .. إلى اخره فهـذه الإجراءات لا تحقق الرضـا بالنسـبة للبعـض ، ولكـن حتـى مـع وجودهـا فانـه اذا تم اتخاذها واداؤها وفقا وتبعـاً لإدارة ناجحـة ، فإنهـا تكـون قـادرة علـى تحقيـق الأمـن والأمان ، وتكون مقبولة إلى حد ما لدى جميع أفراد المجتمع بصـورة متعادلـة مهمـا كانت نتائجها وأبعادها .

فالمعادلة بالنسبة لعمليات الشرطة صعبة ، وفي اعتقادي أنها لا تتوازن الا من خلال تخطيط جيد ، وتنظيـم فعـال ، وأفـراد قـادرين علـى الأداء مـن خـلال توجيـه وتنسيق قادر على ربط الأبعاد ، والسـيطرة بالقيـادة الناجحـة والاتصـالات والعلاقـات الهادفة ، والمتابعة والرقابة القادرة على التقييم والتقويم .

١/٢ تعريف عمليات الشرطة

يرى (جارى ودونا) [١١] أن عمليات الشرطة

" .. Operations are those aspects of policing that involve of services to the public. They include the practices that most directly effect whether the police attain their objectives or not and the practices that most directly affect the community . "

ويعبر ايضا عن عمليات الشرطة بأنهـا **"..Police operations are at the heart of policing . "** فعمليات الشرطة ، تبعا لهـذا المفهـوم ، هـي تلـك الإجراءات الشرطية التي تقتضي او تسـتدعى توصيـل الخدمـات للمواطنـين ، وتشـمل الأجراءات ، التي غالبا ما يكـون لهـا تأثـير مباشـر عليهـم ، سـواء حققـت الشـرطة اهدافها ام لا . والإجراءات التي غالبا مـا يكـون لهـا تأثـير مباشـر علـى المجتمـع . فالعمليات الشرطية هي قلب العمل الشرطي .

ويضربون بعض أمثلة للعمليات الشرطية ، ويعتبرون الدوريات **Patrol** هي الجزء الرئيسي من عمليات الشرطة ، بل هي عمودها الفقري ، ثم يأتي بعدها العمليات الأخرى .

كما ذهب البعض في تعريف عمليات الشرطة الى أنها " .. هي كل عمل أو واجب تضطلع به الشرطة بقصد حماية النظام العام " [١٢] .

أو هي " العمليات والإجراءات والترتيبات والخطط التي تتخذها الشرطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تضطرها للتدخل - كقوات نظامية مدربة - لإقرار الأمن والسكينة وفرض النظام ، وبصفة خاصة في حالات التظاهر أو الشغب أو التخريب أو الاعتصام أو مقاومة السلطات [١٣] .

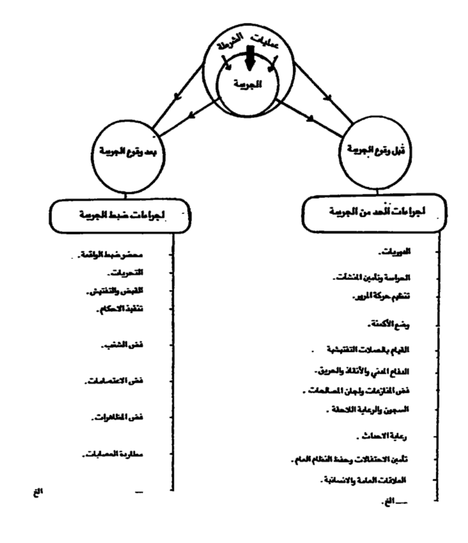
وعلى ذلك فإن عمليات الشرطة لا تخرج في اطارها العام عن كونها واجبات واختصاصات تضطلع بها أجهزة الشرطة، تلك الواجبات والاختصاصات التي لا يختلف اطارها من دولة الى اخرى في الكثير منها ، والتي يمكن انجازها للمحافظة على النظام والأمن العام والآداب وحماية الأرواح والأعراض والأموال ، وكفالة الطمأنينة وتحقيق السكينة ، وتنفيذ ما تفرضه القوانين واللوائح من واجبات والتزامات .

وعلى ذلك يمكن أن تنقسم عمليات الشرطة من حيث طبيعتها الى ، عمليات ذات صفة متكررة أو دائمة ، تأخذ طابع العمل اليومي ، مثل الدوريات وتنظيم المرور .. الخ ، واخرى غير متكررة أو طارئة ، وهي ما يتخذ في شأن مواجهة المواقف الحرجة مثل مقاومة الاضطرابات أو فض الشغب والاعتصامات والمظاهرات ..... الخ ، ولذلك فهي عمليات غير مستديمة بل هي عمليات موقوتة .

وهناك من قسم عمليات الشـرطة مـن حيـث أنواعهـا الى عمليـات ميدانيـة ، مثـــل : (منع الجريمة) دوريات ، وضبط الجريمة (بحث جنائي) ، وحفظ النظام (مرور) . وعمليات مساعدة : مثل ما يتعلق بـادارة الأفـراد ، ومـا يتعلـق بالاعمـال الفنية ، مثل : المعمل الجنائي ، والإحصاء ... الخ) [١٤] .

٢/٢ محتوى عمليات الشرطة

أقصد بمحتوى عمليات الشرطة ، كافة الاعمال والإجراءات التي تندرج تحت مسمى عمليات الشرطة ومن خلال الديجرام التالي سأحاول توضيح هذا المفهوم .



وأود أن الفت النظر هنا ، ومنذ البداية ، ان ما أوردناه من عمليات شرطية سواء ما كان منها متعلقا باجراءات الحد من الجريمة ، أو اجراءات ضبطها بعد وقوعها ليست على سبيل الحصر ، ذلك أن الأعباء الشرطية متغيرة ومختلفة ، من وقت الى آخر ، ومن مجتمع الى آخر ، فمحتوى عمليات الشرطة يتغير من مجتمع لآخر ، ورغم وجود هذا التغيير ، الا أن هناك حداً أدنى متفق عليه ، ونجده ممثلا للعامل المشترك الأعظم لدى كافة المجتمعات .

فلا تخرج مجالات عمليات الشرطة ، عما يدور في إطار محاولات الحد من الجريمة واجراءات ضبطها .

فينقسم عمل الشرطة في كل مجتمع الى قسمين أساسيين أولهما ، منع الجريمة قبل وقوعها ، وثانيهما ، ضبط الجريمة بعد وقوعها وتقديم مرتكبيها للعدالة ، لينالوا جزاء ما اقترفت أيديهم ، الجزاء العادل والرادع .

ويثور - ونحن في هذا الصدد - الحديث عن اصطلاحين أساسيين ، الوقاية من الجريمة ، ومكافحة الجريمة ، وهما غالبا ما يحدث التداخل بينهما . بصورة قد تفقدهما سهولة تحديد ابعادهما :

فالوقاية من الجريمة ، إجراءات وتدابير تتخذ قبل وقوع الجريمة ، فهي اجراءات لها صفة العمومية ، بمعنى أنها ليست من اختصاص الشرطة وحدها . فهي واجب ديني فرضته جميع الشرائع السماوية ، على كل فرد بحكم اعتناقه أحد الأديان السماوية . وهي واجب اجتماعي فرض على كل فرد بحكم انتمائه للمجتمع ، أي باعتباره أحد أفراد المجتمع الحريصين على قيمة وتقاليده ومقدساته ، إذن فهي تكليف عام .

أما مكافحة الجريمة فهي اختصــاص أصيـل لتلـك الفئـة الـتي أخـذت علـى عاتقها ان تحفظ الأمن والأمان ، وتحقق الهدوء والاستقرار للمجتمع الذي تنتمي اليه . وهي بسبيلها الى تحقيق ذلك تتخذ من التدابير والإجراءات مـا يمكنهـا مـن تحقيـق ذلك .

فالوقاية من الجريمة ، تكليف عام على جميع إفراد المجتمع ، أما مكافحـة الجريمة فهو تكليف من المجتمع الى فئة الشرطة .

وانطلاقاً من هذا المعنى ، تقوم الشرطة باتخاذ التدابير والإجراءات التي تحقق كلا من الوقاية من الجريمـة ، ومكافحـة الجريمـة وضبطهـا وتسـمى تلـك الإجـراءات والتدابير بعمليات الشرطة كما عرفناها سابقا .

وعلى ذلك ، قد يكون من الضـروري أن نحـدد بوضـوح مجـالات عمليـات الشرطة سواء ما كان منها في جانب الوقاية من الجريمة ومكافحتها ، وهي مرحلة مـا قبل وقوع الجريمة ، أو ما كان منها في مرحلة ما بعد وقوع الجريمة .

١/٢/٢ في مجال الحد من الجريمة (الوقاية من الجريمة ومكافحتها) وهـي مرحلة (ما قبل وقوع الجريمة) .

ولعلى قد ذكرت هنا ، الحد من الجريمة ، وهذا ما أفضله حيث أنه اصطلاح أقرب الى المنطق والعقل ، ذلك أن اصطلاح منع الجريمة ، كما يرد دائمـا علـى لسـان الكثيرين ، فيه الكثير من التجاوز ، حيث لا يتصور مجتمع ، مهما وصـل مـن تقـدم ورقي اجتماعي ، ان يصل الى منع الجريمة ، بـل أقصـى مـا يمكـن عملـه هـو اتخـاذ الإجراءات التي تؤدي الى الحد من الجريمة ، وليس منْع الجريمة .

وسوف نعرض في ايجاز لاهـم الإجـراءات والتدابـير الـتي تنـدرج تحـت هـذا المجال :

١/١/٢/٢ الدوريات

تعتبر الدوريات ، العمود الفقري لعمليات الشرطة ، فهي أحد الركائز الهامة التي يقوم عليها تحقيق رسالة جهاز الشرطة في كل مكان . فهي أحد الاستراتيجيات الهامة للوقاية من الجريمة ومكافحتها .

فرجل الدورية ، بزيه الرسمي ، ومظهره المنضبط وسلوكه العاقل ، وتصرفه الحكيم .. ، هو انعكاس لما عليه جهازه الشرطة من انضباط أو انفلات ، ومظهر من مظاهر القوة أو الضعف ، وصورة من صور الجدية أو الهزل ..

فهو المرآة التي تعكس لنا مدى قدرة جهاز الشرطة على السيطرة وتحقيق الأمن والأمان ، واشاعة الهدوء والسكينة لأفراد المجتمع .

ولا ينسى أحد ، صيحة رجل الدورية ، التي يطلقها ، فتطمئن بها افئدة الناس ، وترتجف لها قلوب الخارجين والمنحرفين . تلك الصيحة التي تدوي في أرجاء الدرك (الاختصاص) لتشيع الرعب في نفوس كل من سولت لهم ضمائرهم ان يعبثوا بأمن وأمان من هم في زمام ونطاق مسئوليته .

فالدورية بأنواعها المختلفة سواء كانت راجلة أم راكبة هي أقرب ما يكون للمواطن ، تعاونه اذا طلب ، وتغيثه اذا استغاث ، وتنجده اذا وقع في مازق ، وتدافع عنه اذا تورط ، وتنصحه عند الضرورة ، وتخفف عنه مشاكله وهمه ، وتشاركه فرحه وحزنه .

٢/١/٢/٢ أمن وحراسة المنشآت الهامة والشخصيات الهامة .

الحراسات ، هي أحد عمليات الشرطة الهامة ، وتشمل حراسة الشخصيات الهامة ، والمنشآت الحيوية ، فنحن نعلم أن الشخصيات الهامة والمنشآت والأهداف

الحيوية في أي مجتمع ، تكون محل اهتمام أجهزة الأمن باعتبارها مجالا خصباً لأي اعتداء يسبب إثارة وإخلالاً بالأمن العام لهذا المجتمع ، ويترتب عليه الكثير من فقد الثقة وبلبلة الرأي العام داخل المجتمع وخارجه .

فلأن الشخصيات الهامة في أي مجتمع لها وزنها وثقلها السياسي والاجتماعي ، ولكونها أحد رموز المجتمع ، فهي مطمع للأعتداء عليها . لذا وجب حمايتها ، كذلك المنشأت الهامة ، ولكونها تؤثر في اقتصاد المجتمع فهي أيضا هدف حيوي ، وجب التصدي لحمايته وصيانته حفاظاً على الأمن الاقتصادي للمجتمع .

هذا بالاضافة الى أن أي اعتداء من هذا النوع سواء كان على الشخصية الهامة أو المنشأة الحيوية يترتب عليه زعزعة الثقة في أجهزة أمن هذا المجتمع وفقدها لهيبتها وسيطرتها .

٣/١/٢/٢ المرور

يعتبر المرور ، أحد المظاهر الرئيسية ، التي يتم الحكم من خلالها على مدى تحضر المجتمعات ورقيها . ويؤدي انتظام المرور وسيولته الى استقرار الأمن واستتباب النظام ، والتقليل من فرص وقوع الحوادث والجرائم ، كما يساعد على زيادة الإنتاج في المجتمع بتوفير الوقت والجهد والمال على مستخدمي الطريق .

والى جانب ذلك ، فللمرور دور هام في مجال العمليات الأمنية ، وتسهيل تنفيذها ، والمساعدة في الكشف عن غموضها وخصوصا فيما يتعلق بالجرائم المستخدم فيها مركبات . كذلك له دور على جانب كبير من الأهمية في مجال العمليات التأمينية وحفظ النظام بوجه عام .

٤/١/٢/٢ الاكمنة

الكمين هو تمركز قوة الشرطة في مكان سواء داخل أو خارج المدن ، بقصد احباط أي محاولات ، يكون القصد منها ارتكاب الجرائم ، أو بمعنى آخر هو استعداد لمواجهة أي فعل إجرامي والتصدي لإجهاضه .

واذا كان الكمين يعتبر أحد عمليات الشرطة الوقائية ، فهو كذلك يدخل في مجال مكافحة الجريمة بالقبض على مرتكبي الجرائم أو من توافرت لأجهزة الأمن أي معلومات لارتكاب الجرائم . وذلك بانتظارهم في مكان خفي غير متوقع ، يتحقق من خلاله عنصر المفاجأة ويتم عن طريقة السيطرة التامة على الموقف .

والكمين قد يكون ثابتاً في مكان معين ، انتظاراً لقدوم المشتبه فيهم أو مجرد ظهورهم وهذا النوع من الكمائن يمكن أن يكون ظاهراً أو خفياً .

أما الكمين المتحرك ، فهو الكمين الذي يغير مكانه أو موقعه تبعا لظروف وملابسات الموقف .

وقد يكون مرافق ، بمعنى ملازمته للشخص الذي سيقوم بعملية الإرشاد ، كأن يوضع كمين في صندوق السيارة المستخدمة في الإيقاع بأطراف قضية معينة .

٥/١/٢/٢ الحملات التفتيشية .

تعتبر الحملات التفتيشية ، أحد عمليات الشرطة المؤثرة تأثيراً بالغا في الحد من الجريمة ومكافحتها ، بل هي من أنجح الوسائل التي تحقق ذلك . كما هي أحد مظاهر القوة التي تظهر بها أجهزة الشرطة لتؤكد أنها قادرة على ملاحقة الخارجين على القانون وردعهم أيا كان موقعهم ، وأيا كانت وسائلهم وامكاناتهم . فتبعث بذلك الثقة والطمأنينة في قلوب المواطنين ، لتثبت لهم أن أجهزة الشرطة دائما في

موقعها من الجريمة مانعة ومكافحة ، وفي موقعها ، دائما من المجرم مطاردة وملاحقة [١٥] .

ويعتمد نجاح الحملات التفتيشية على الإعداد الجيد ، والمشاركة الفعالة لمختلف الأجهزة المعنية ، وتوافر السرية التامة ، وتحقق عنصر المفاجأة .

٦/١/٢/٢ الدفاع المدني والانقاذ والحريق

تَعتبر هذه الأجهزة معاونة ، وذلك لمشاركتها بدور فعال في عمليات الشرطة المختلفة وحيث يتولى الدفاع المدني والإنقاذ ، توجيه وتحذير المواطنين بما يجب عليهم أن يتخذوه من وسائل الحيطة والحماية أثناء الحروب والكوارث والأزمات ، وتولى مهام الإنقاذ والاسعاف ، والبحث عن المصابين ، وازالة العوائق والأنقاض .

أما جهاز الإطفاء فله دور هام في مواجهة الحرائق ، وحماية المواطنين وارواحهم وممتلكاتهم ويقوم من أجل تحقيق ذلك بإصدار التعليمات والتوجيهات والنصائح التي يمكن أن يتبعها المواطنون لتفادي حدوث الحرائق ، واذا وقعت الحرائق ، فعليهم واجب التصدي لاطفائها ، وذلك من خلال خطط تضمن من خلالها سرعة الإطفاء والتقليل ما أمكن من الخسائر المادية والأرواح البشرية .

٧/١/٢/٢ السجون والرعاية اللاحقة .

السجون ، مكان يقضى فيه المحكوم عليهم بعقوبة السجن مدة حبسهم ، وذلك نظير ما ارتكبوه من أفعال جرمها قانون المجتمع ، واعتبرها خروجا على قيمه وتقاليده .

وغالبا ما يشرف على السجون في معظم دول العالم أجهزة الشرطة ، فتضبط

أمنه ونظامه ، وتباشر الرقابة الحازمة علـى مـن فيـه ، وتطبـق الإجـراءات الأمنيـة ، واللوائح الانضباطية التي تكفل تحقيق العدالة بين نزلائه .

واذا كانت السجون فيما مضى تتسـم بطـابع الغلظـة في معاملـة المسـجونين ، وتعذيبهم عقاباً على ما اقترفوه في حق مجتمعهم ، فقد تحولت هــذه النظـرة في أيامنـا هذه ، وأصبح الاتجاه الى أن السجون اصلاحا وتهذيبا وتأهيلا وانـه لا بـد مـن رعايـة المسجونين ، وتوفير الظروف التي تجعلهم اسوياء عند انتهاء مدة عقوبتهم .

وكان للأمم المتحدة دور هام في رعاية حقوق الأنسان ، مما كان لــه الانعكـاس الطيـب علـى الاتجـاه الإنسـاني والاجتمـاعي لرعايـة المسـجونين ، واتجهـت اجهـزة الشؤون الاجتماعية في العديد من الدول الى التعاون مع أجهزة الشـرطة لتوفـير الرعايـة للمفرج عنهم واسرهم .

فأصبحت الرعاية اللاحقة تمثل أحد الحلقات الهامـة الـتي تمـر بهـا عمليـة اصلاح وتأهيل المفرج عنهم .

٨/١/٢/٢ رعاية الاحداث

الأحداث هم ضحية الظروف الاجتماعية التي أدت بهم الى الانحراف ، ومـا من شك أن تحسين الظروف الاجتماعية ، يؤثر تأثيراً أيجابيـاً علـى صلاحهـم وتغيـير مسارهم وسلوكهم ليصبحوا قوى منتجة في المجتمع بدلا من أن يكونوا قوى هدم واعاقة لمسيرة تقدم ورقي المجتمع .

والشرطة إذ تأخذ على عاتقهـا ، الى جـانب الأجهـزة المعنيـة ، أمـر رعايـة الأحداث ، فهي تعمل على وقاية المجتمع من الجريمة وتأمين مستقبله ليتحقق الأمـن والأمان والاستقرار لأفراده ، وليتمكنوا من مواصلة مسيرة التقدم والرخاء .

والشرطة وهي بسبيلها الى تحقيق ذلك ، والمشاركة في هذا العمل القومي تساهم بجهد كبير متعاونة في ذلك مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ، وتدعو في أكثر من مناسبة الى تضافر الجهود للقضاء على ظاهرة إنحراف الأحداث .

وايمانا من الشرطة بأن منع انحراف الأحداث يمثل جزءا أساسيا وهاماً في الحد من الجريمة ، فإنها تتخذ من التدابير والإجراءات والتي تشترك فيها مع غيرها من المؤسسات الاجتماعية ، ما يمكنها من التأثير بفاعلية على حجم هذه المشكلة . فعليها مراقبة تنفيذ التشريعات التي تحمي حقوق الصغار وتمنع الاعتداء عليهم أو إساءة معاملتهم أو استغلالهم أو استخدامهم في أي انشطة اجرامية .

٩/١/٢/٢ العلاقات العامة والانسانية

عرفنا من قبل أن عمليات الشرطة ، هي جميع الأعمال التي يمارسها جهاز الشرطة من أجل تحقيق هدفه ورسالته ، وذلك بمعناها الواسع ، وقد وقفت قليلا امام موضوع العلاقات العامة والإنسانية ، وما اذا كان من الممكن اعتبارها ضمن عمليات الشرطة أم لا . وأعتقد أنها تدخل ضمن محتواها ، ذلك أنني اتصور ان العلاقات العامة والأنسانية هي أحد عناصر الإدارة الهامة التي لا غنى عنها لأي عمل اداري ناجح ، اذن فهي عمل من الأعمال الشرطية الهامة التي يضطلع بها جهاز الشرطة ، فهي عملية هامة من عمليات الشرطة ، سلاحها له طبيعة خاصة ، اذا تستهدف اقامة العلاقات الطيبة مع المواطنين بهدف اقناعهم واعلامهم بالخدمة المقدمة اليهم ، ومدى الجهد المضني الذي يقوم به جهاز الشرطة في سبيل أن تكون هذه العلاقات مبنية على أساس قوى ، قائم على الثقة المتبادلة بين الطرفين ، والعمل على

استمرارية تلك العلاقات . والشرطة وهي بسبيلها الى تحقيق ذلك تستخدم العديد من الوسائل التي تعتمد على الإقناع والإعلام .

وكما أن أجهزة الشرطة تؤدي دورها مع الجمهور الخارجي ، فهي أيضا تعمل بأساليبها المختلفة على كسب حب وتقدير الجمهور الداخلي ، المثل في العاملين بها ، وذلك في محاولة لتقوية أواصر المحبة والتعاون بينهم ، وصولا الى رفع مستوى معنوياتهم ، لينعكس ذلك تلقائيا على مستوى أدائهم للخدمات المطلوبة . وتحقيق ولائهم للجهاز الذي ينتمون اليه .

٢/٢/٢ مرحلة ما بعد وقوع الجريمة .

اذا وقعت الجريمة ، تتولى أجهزة الشرطة ، إجراءات ضبطها من خلال مجموعة من عمليات الشرطة نعرض لها في ايجاز حتى يلم القارىء بمفهوم عمليات الشرطة التي تتم بعد وقوع الجريمة .

١/٢/٢/٢ محضر ضبط الواقعة (محضر جمع الاستدلالات)

محضر ضبط الواقعة ، أو محضر جمع الاستدلالات ، هو تلك الأوراق التي يسجل بها جميع اجراءات التحقيق بواسطة رجل الشرطة ، والتي تشمل كل ما شاهده من وقائع ، وما اتخذه من اجراءات وما توصل اليه من نتائج . فتسجل به أقوال كل من له صلة بالواقعة بداية من المبلغ والمجني عليه والشهود والمتهمين ، الى جانب صف المضبوطات ومعاينة مكان الواقعة . ونهاية بالتكييف القانوني للواقعة ثم تقديمها بمرفقاتها وملاحقها الى النيابة التي لها حق التصرف فيها .

ويبدأ ضبط الواقعة بالبلاغ ، فهو اخطار السلطات المختصة عن وقوع جريمة

بالفعل أو عن جريمة ستقع وهو حق وواجب على كل مواطن .

وتتلقى الشرطة البلاغ حيث تتـولى جمـع الاسـتدلالات و التحقيـق ، وهـي في سبيلها الى ذلك عليهـا التـأكد مـن صحـة البـلاغ ، وسـرعة الانتقـال والمعاينـة وجمـع الاستدلالات ، والمحافظة على آثار الجريمة . وأخذ الأقوال وتدوينها في محضـر ضبـط الواقعة . والذي يجـب أن يتضمـن عنـاصر اساسـية منهـا ، اثبـات وقـوع الجريمـة ، ومكانها ووقت ارتكابها ، وكيفية ارتكابهـا ، وسـبب ارتكابهـا ، والظـروف السـابقة والمعاصرة واللاحقة لارتكابها ، وضبط الجاني وشركاؤه ، والتكيف القانوني للواقعة .

٢/٢/٢/٢ المعاينة

إن مسرح الجريمة هـو مسـتودع اسـرارها ، ومفتـاح كشـف تلـك الأسـرار هـو المعاينة الفنية ، لذا وجب الاهتمام بمعرفة الأصول والقواعد العلمية والفنية للمعاينـة ، وذلك حتى تخرج المعاينة بالصورة التي يمكن من خلالها اكتشاف اسرار الجريمة .

والمعاينة ، تتطلب اثبات حالـة مسـرح الجريمـة ، بـالتصوير الفوتوغـرافي أو الفيديو ، والرسم التفصيلي للمكان بابعاده المختلفة ، ورفع مـا يوجـد بـه مـن آثـار ، والتحفظ على ما به من أدلة .

وعلى من يقوم بالمعاينة أن يعرف تماما الدلالات المبدئية لمعاينة مكان الحادث والتي يمكن من خلالها وضع بعض الاستنتاجات والتوقعات الأولية لسبب الجريمة .

٣/٢/٢/٢ القبض والتفتيش

يحكم عملية القبض والتفتيش ضوابط قانونية يجب مراعاتها وتنفيذها بكل دقة . والقبض سلطة خولها القانون لمأموري الضبط القضائي ، وقد حدد القانون الحالات التي يجوز فيها القبض .

واذا عرفنا أن القبض هو قيد على حرية الشخص لفترة محددة ، فإن الاستيقاف يخول مأموري الضبط القضائي استيقاف كل من يشتبه في أمره أو يضع نفسه موضع الريب وذلك للتحقق من شخصيته .

كما يجوز لمأمروري الضبط القضائي التحفظ على بعض الأفراد لمنعهم من تقديم المساعدة بأي صورها للمتهم في قضية ، أو لمنعهم من إفساد ادلة جريمة يتم ضبطها .

أما التفتيش ، فهو اجراء من اجراءات التحقيق ، يستهدف ضبط الأدلة التي تثبت الجريمة ، وضبط المتهمين الذين ارتكبوها ، وللتفتيش قواعد واجراءات حددها القانون لا يجوز اغفالها أو تجاوز حدودها .

ويقتضي التفتيش السرعة والمبادرة ، والدقة والترتيب ، وقدرة الملاحظة ، وذلك حتى يمكن اثبات وقوع الجريمة بالعثور على جسمها المادي ، واداه الجريمة التي استعملت ، ووقت وقوعها ، ومكان وقوعها .. الخ .

٤/٢/٢/٢ مكافحة وفض الشغب

تعتبر مكافحة وفض الشغب ، من أصعب عمليات الشرطة التي تقع على عاتق أجهزة الأمن في أي مجتمع . فحيث التجمعات يتوقع حدوث الشغب ذلك الحدث الخطير الذي يترتب على حدوثه اضراراً مادية ومعنويةً واقتصادية وسياسية جسيمة .

والتجمعات سواء كانت في الأندية ، أو المصانع ، أو دور العباده أو المدارس والجامعات .. الخ . فهي أمر طبيعي يمارس الأفراد من خلالها أنشطة الحياة العادية . ولكن لاعتبارات وملابسات يؤدي تراكمها ، وعدم اتخاذ موقف بشأنها ، الى انفجارات عدوانية مدمرة ، تتحين الفرصة ، وتتربص بالمناسبة ، لتخرج عن اطرها العادية ، ولتنفس عن كوابتها العدوانية .

وتتجلى خطورة هذه التجمعات في اعدادها الكبيرة ، وثورتها التي تستمد قوتها من الجماعة ، وسهولة توجيهها واقناعها والتأثير عليها .

وعلى جهاز الشرطة المسؤل عن حفظ الأمن والنظام ، وحماية الأرواح والممتلكات وصون الأعراض والمقدسات أن يتصدى لهذه التجمعات ، ويحجم نشاطها في مهدها ، ويسيطر بمهارة وقدرة على تحركاتها .

٥/٢/٢/٢ فض الاعتصامات والمظاهرات

الاعتصام ، هو لجوء فرد أو جماعة لمكان هام ، ويبقون به ، رافضين مغادرته حتى تتحقق لهم مطالب معينة ، مهددين بتخريب المكان في حالة عدم تلبية رغباتهم . ويمثل الاعتصام صورة خطيرة من صور الشغب الجماعي التي تهدد الاقتصاد القومي للبلاد ، وتؤثر على الاستقرار الأمني لها .

ويتطلب الأمر من أجهزة الشرطة مواجهة الموقف بالحكمة والعقل ، للتقليل من الخسائر المادية والبشرية . أما التظاهر ، فهي تجمعات بشرية تسير في الطرق العامة والميادين ، بقصد الإخلال بالأمن والنظام العام . وقد تكون سلمية ، لا يقصد جمعها الا لفت نظر الرأي العام عن مجرد اعتراضهم على موقف أو وضع معين ، ولا يصدر منهم أي شغب وقد تكون عدائية ، يردد المشاركين فيها الهتافات

العدائية ، التي تسبب اثارة الرأي العام ، وهذه غالبا ما يقوم المشاركون فيها بالعديد من أعمال الشغب .

٦/٢/٢/٢ مطاردة العصابات

العصابة هي عدد من الأفراد الخارجين علـى القـانون ، اتفقـوا فيمـا بينهـم على ارتكاب مجموعة من الجرائم ، يفرضون عن طريقها سطوتهم على المجتمع الآمـن بقصد تحقيق مغانم كثيرة .

ومع اختلاف انواع ومسميات واشكال هذه العصابات ، فإنها تشكل عبأ ثقيلا على أجهزة الشرطة في مواجهتها ويتطلب أمر التصدي لها استعداداً خاصاً ، ومهارات متميزة ، وذلك لأن هـذه العصابـات غالبـا مـا تتخـذ اوكارهـا في الجبـال والكهـوف والمغارات ، وتتخذ لتحركها طرقاً ومسالك وعرة .

٣- مبادىء ادارة عمليات الشرطة

إن إدارة مخبز ، أو مصنع أو مباراة كرة قدم ، أو ادارة عملية شرطية . كل يحتاج الى مهارة skills ، والقدرات Abilities التي تعتمد على الموهبة .

فمدير المخبز ، ومدير ادارة الشرطة ، كـل منهـم يجـب أن يرتبـط بخطـة ، اذا أراد كل منهم لتنظيمه أن ينجح في تحقيق أهدافه .

كذلك مدير المصنـع ، ومديـر الشـرطة ، عليهمـا أن ينظمـا بعنايـة كـل مـن المصادر والأنشطة لتصبحا فعالة ومؤثرة .

وحكم المباراة الذي يديرهـا ، ومديـر الشـرطة ، كـل منهـم عليـه أن يعطـي تركيزا خاصاً على توظيف الأفراد ، ليحصل على أحسن أداء ممكن ، مـن خـلال

توجيـه ومتابعة مراقبة الأداء .

من هنا نصل الى ان جميع الإداريين يمارسون وظـائف مماثلـة ، مـن خـلال أسس ومبادىء ادارية واحدة .

وادارة عمليات الشرطة ، تهتم بالعمل الشرطي في أي مجتمع ، وأعتقد أنه لا خلاف جوهري بين المجتمعات فيما يتعلق بالاعمـال الشـرطية الـتي يمارسـها رجـال الشرطة ، الا فيما يتعلق بالامكانات والاساليب ، ومستوى الوعي والثقافة .. فالقبض على أحد الأفراد الخارجين على القانون ، يختلف في الولايات المتحدة الأمريكية عنه في دولة نامية .

ويتجلى الفرق واضحا في ادارة هذه العملية الشـرطية في أمـور لا خـلاف فيهـا وهي كما سبق أن قلنا ، الامكانات والأساليب والوعي .

فـإدارة العمليـات الشـرطية ، تعتـبر مـن الأمـور الـتي يجـب التصـدي لهـا بالدراسة القائمة على الخبرة والتجربة ، من خلال أحـدث أسـاليب الإدارة الرشـيدة التي تضمن التنفيذ بأقل الخسائر وأقل التكاليف والنفقات وفي أقل وقت متاح .

من أجل ذلك سنعرض فيما يلـي لأهـم مبـادىء ادارة الشـرطة بصفـة عامـة ، وادارة عمليات الشرطة بصفة خاصة :

١/٣ السلطة والمسئولية Authority And Responsiblility

وتخول السلطة للرئيس أو المدير ، في التنظيم الناجح ، ليتخذ القرار بالنسبة لكافة مسـتويات التنظيـم ، فالسـلطة هـي قـوة اتخـاذ القـرار أو القـدرة علـى انجـاز الأعـمال [١٦] .

وان نهاية السلطة في إدارة عمليات الشرطة تقع على الرئيس ، الذي بحكمته

واتساع افقه ، يخولها للاخرين ، حتى تتخذ القرارات ويتم انجاز الأعمال . والذين خولت لهم هذه السلطة عليهم أن يتوقعوا استخدامها بصفة شخصية .

واذا خولت السلطة ، فلا يتصور ذلك بالنسبة للمسئولية ، فالمسئولية هي الالتزام بصنع القرار ، وأداء الأعمال ، واستخدام السلطة بتعقل واتزان .

وكل فرد في التنظيم يقوم بأداء عمل متخصص ، يخول له القدر اللازم من السلطة التي تجعله يقوم بانجازه على خير أداء .

واذا رأى مدير ادارة الشرطة ، أنه لا ضرورة لذلك ، فإننا سنكون بصدد عدد ضئيل جدا من قرارات العمليات الشرطية ، وكم محدود من العمل تم أداؤه . وعلى العكس من ذلك فإذا كنا بصدد إدارة شرطة يقوم رئيسها بتوزيع السلطة بالقدر الذي يضمن انجاز الأعمال ، فسوف يتحقق أمامنا ، نموذجا ناجحا لاداء الأعمال . لانه لا يتصور أن يقوم المدير بتركيز جميع السلطة في يده ، وأن يصنع جميع القرارات في ادارته .ويخاف البعض من تفويض السلطة ، خوفا من سوء استخدام من تخول لهم .

لذلك فإن كل مسئول يراعى عند تفويض السلطة التأكد من أن كل فرد في التنظيم يعرف جيداً الملابسات التي يمكن أن تستخدم فيها هذه السلطة ، أكثر من معرفته للسلطة التي خولت له .

ولذلك لا بد أن يكون تفويض السلطة مكتوبا ، باستثناء حالات الطوارىء وما من شك أن التفويض المكتوب يضع المفوض في حالة اتخاذ الحذر والحيطة في استخدام السلطة .

كما أن تفويض السلطة ، يجب أن يكون متوافقا ومتناغما ، مع سياسات واجراءات التنظيم ، حيث تتدرج من الرتب الأعلى في التنظيم إلى الرتب الأقل ،

وهكذا تتدرج السلطة من أعلى الى أسفل .

والتفويض في حالة عدم استخدامه ، يجب أستعادته ، لانه لا يكون بصفة دائمة . وهذا ما يجب أن يكون معلوما لدى كل من تفوض له السلطة .

فالسلطة اذن مستمدة من المنصب أو الوظيفة ، والمسئولية عن عمل معين لا بد أن يقابلها سلطة كافية تحميها . فلا مسئولية بدون سلطة ، اذ أن أي قائد أو مسئول لكي يحاسب عن الاعمال والاختصاصات الموكلة اليه ، يجب أن يكون لديه من السلطة المناسبة التي تؤهله لتنفيذها .

ولعل تحديد المسؤوليات ، يحسم الكثير من الأمور ، ويجنب العمل الدخول في متاهة الفوضى ، وعدم فهم دقائق العمل [١٧] .

فالسلطة – اذن – حق بمقتضى المنصب أو الوظيفة يخول لصاحبه ممارسة نوع من أنواع السيطرة أو النفوذ أو القسوة على غيره . ويكون وفقا لما يراه متفقا مع أهداف المنظمة .

والمسئولية ، هي الاعمال أو المهام التي تتطلب تحقيق الأهداف القيام بها . وبالتالي فكل رجل الشرطة يتحمل مسئولية ، لا بد أن يقابلها سلطة .

ولذلك يلزم توضيح المسئوليات وتحديدها بكل دقة ، وأن تكون مكتوبة ، ولذلك فان السلطة والمسئولية لا ترتبط بالمسئول بقدر ارتباطها بالعمل نفسه .

والدليل على ذلك ، عندما ينقل مسئول من مكان الى آخر لا يأخذ معه مسئولياته وسلطاته ، بل يتركها لمن سيحل محله .

وقد تكون السلطة رسمية نابعة أساسا من الوظيفة ، وقد تكون سلطة تخصيص ، وهنا تكون السلطة لصيقة بالشخص ذاته .

- **تفويض السلطة اذن .**

- قاصر على السلطات دون المسئوليات .
- من أعلى الى أسفل .
- المفوض اليه يصبح مسئولا أمام المفوض فيما تم التفويض فيه .
- التفويض لا يعفى المفوض من المسئولية .
- يجوز للمفوض أن يسحب التفويض في أي وقت .
- التفويض قد يكون كاملا للسلطة بدون قيد ، وقد يكون قاصرا على تحقيق مهمة معينة . والغالب هو الاخير .
- لا يجوز التفويض في بعض الأمور وعلى الرئيس أن يباشرها ويشرف عليها بنفسه وهي على سبيل المثال :
  - × الشئون المالية .
  - × التخطيط ورسم السياسة العامة .
  - × التنظيم .
  - × العلاقات العامة .
  - × التدريب .

- **أنماط غير مفيدة في الادارة .**

- رئيس يستأثر بالسلطة ولا يفوض .
- رئيس يفوض ولا يتابع .
- رئيس يفوض مع شرط احاطته بكل ما يدور بشأن ما فوض فيه .

شروط التفويض .

- أن يكون واضحا ، محددا ، معلنا .
- أن يكون المفوض اليه قادراً على ممارسة السلطات المفوضة .
- أن يكون المفوض اليه على درجة عالية من الكفاءة .
- أن يكون المفوض اليه موضع ثقة .
- ألا يحدث خلل بين السلطة والمسئولية نتيجة التفويض .
- أن يحدث تدريب لمن يتم التفويض اليه مثل اضطلاعه بمهام ما فوض اليه .
- أن يكون هناك نظام متابعة دقيق ورقابة شديدة للتأكد من سير المهام المفوض فيها صوب تحقيق الهدف .
- ألا يخل التفويض بمبدأ التكامل أو تجانس الأعمال والمهام المطلوب أدائها .
- أن يؤدي التفويض الى تحقيق الأهداف العامة .

٢/٣ المساءلة Accountability

على مدير الشرطة ألا يعتقد أن من فوضت لهم السلطة سوف يستخدمونها بحكمة وكفاءة . لذلك عليه أن يضع نظام دقيق للملاحظة (أي ملاحظة جميع الاعمال والأنشطة التي يقوم بها من فوضت اليهم السلطة) وذلك لمسائلتهم لدى أي انحراف أو خطأ .

وهذا يعني أن جميع من فوضت لهم السلطة يجب أن يعلموا جيدا أنهم مسئولون عن استخدامها .

ومؤدى هذا النظام أيضا أن يعرف جميع من يشترك في ادارة عمليات الشـرطة من أحسن أو أخفق في استخدام السلطة . وفي هذه الحالة ، يجب أن يتخذ ضد مـن أخفق اجراء كالنقل أو الوقف مثلا .

وتتم مراقبة الرئيس أو المدير لاستخدام السلطة ، بعـدة وسـائل ، والوسـيلة الأساسية للملاحظة ، تكون من خلال تسلسل القيادة **The chain of Command** وكذلك عن طريق فحص وملاحظة الاعمال الفرعية التي تعطي معلومات وبيانات عـن مدى استخدام السلطة في الادارة . كذلك يمكن لنظام معلومات الادارة أن يصمم بحيث يظهر من خلاله مدى استخدام السلطة .

وفي تطبيق هذا المبدأ . يجب أن تكون هناك عدالة وذلك بعدم التفرقة بـين الرتب ، وأن ينال الجزاء كل مقصر في أداء الأعمـال . والا سـوف نكـون بصـدد ادارة سيئة ، وخصوصا لو عرف المرءوسون انه لا يتم محاسبة المقصر أو البعض يتم محاسبته دون البعض الآخر .

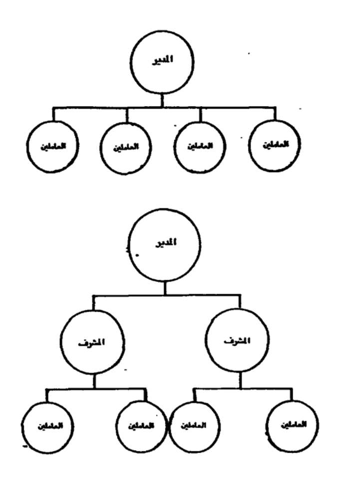
٣/٣ توصيف وتعريف الوظائف :

يقع على عاتق رجال الشرطة العديد من المسـئوليات الأساسـية ، ويعملـون في عدة مجالات مختلفـة ، منهـا أعمـال المـرور ، التوسـط لحـل المنازعـات العائليـة ، توجيـه النصـح والمشـروة للشـباب ، عمليـات القبـض ، أعمـال الدوريـات ، كتابـة التقارير وتحقيق الشكاوى ، أعمال البحث والتحري ، الشهادة في المحاكم ، الإنقاذ والدفاع المدني ، .. الخ والعديد والكثير من الأعمال الأخرى الـتي تضبـط المجتمـع ، فهي واجبات متعددة .

وأن أي تنظيم ، هو بناء متسلسل **Hierarchy** ، بمعنى أن كل تنظيم هو الذي يحتوى في داخله على تسلسل يكون فيه لأحد سلطة على آخر .

فالحكومة ، الجامعات ، المؤسسات ، المصانع ، ادارات الشرطة ... كلها تنظيمات . وكلها تقريبا تضم هذا التسلسل ، الذي قد يختلف من تنظيم الى آخر بحسب المستويات التي يحتويها .

والشكل التالي يوضح ذلك :



فالتنظيم الأول نلاحظ أنـه أقـل مـن التنظيـم الثـاني ، حيـث يزيـد الأخـير مستوى المشرفين **Supervisor** .

واذا اطلق على أحد ما رئيس **Boss** فان هذا يعني أن له سلطة اعطاء الأوامـر للاخرين . وهذا هو ال **Supervisor** في مسـتويات التسلسـل التنظيميـة الـذي لـه صلاحية اصدار الأوامر الى المرءوسين . وبالتالي فان عليه مسئولية .

واذا منحنا الرئيس الحق والمسئولية الذي يعطيـه صلاحيـة اصـدار الأوامـر ، فان هذه السلطة تعطيه حق صنع القرار واتخاذ موقف .

ولما كانت جميع وظائف الشرطة لا يتصور أن يوضع لكل منها قسم أو وحـدة مستقل بذاته في البناء التنظيمي ، لذا كان من الضروري أن يتم تجميع البعض منها في مجموعات . والوظائف الـتي يتـم جمعهـا لا بـد أن تكـون ذات مواصفـات وطبيعـة خاصة . وتكون الوظائف متشابهة متى توافر بشأنها ما يلي :

- أن يكون تنفيذ الوظيفة على خط أو مستوى سلطة واحدة .
- مسئولية التنفيذ تتم في وقت واحد أو في نفس المكان .
- أن يكون قـدر ومسـتوى التدريـب المطلـوب لهـا واحـد ، أو درجـة مهارة أداء كل منها واحدة .

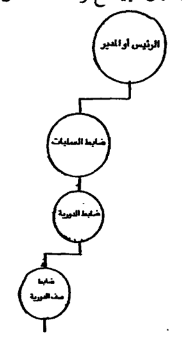
ويكفـي أن نقـول هنـا أن رئيـس أو مدير الشـرطة ، يمكـن أن يحـدد هـذا التجميع بناء على الشروط السابقة . ليس هذا فحسب ، بـل استنادا ايضـا الى حجـم الإدارة نفسها .

٤/٣ تدرج السلطة The Scalar

وغالبا ما يشير هذا المبدأ الى التسلسل في الأمر أو تسلسل القيادة The Chain of Command ، ويقوم على أساس أن كلما كان خط السلطة واضحا من قمته الى نهايته كلما كان ذلك مؤثرا في صنع القرار ، وعاملا على سهولة الاتصالات . ويوجد طريقا مباشراً بين الرئيس وكل فرد في ادارة الشرطة . كما يؤدي إلى تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم :

ويطلق على الشكل الذي يحوى هذا التسلسل القيادي الخريطة التنظيمية – خريطة البناء التنظيمي The Organization Chart ، والتي قد تكون بسيطة أو مركبة بحسب حجم الادارة . وبالنظر الى كونها بسيطة أو مركبة ، فإنها تبين وضع العلاقات بين مختلف الأفرع والادارة نفسها .

وفي الخريطة التنظيمية التالية توضيح للتسلسل القيادى من الرئيس الى ضابط العمليات الى ملازم الدورية ثم صف ضابط الدورية ويلاحظ فيه أن الأفرع الأخرى في الخريطة التنظيمية لم تدرج من أجل الإيضاح ومنعا للتداخل .



فالخريطة التنظيمية تبين كافة المستويات ، وللوهلة الأولى مكانهم في البناء التنظيمي ، ومن أين يستمدون السلطة ، بالاضافة الى أن البناء التنظيمي السليم يحدد ويؤكد خط سير التقارير والاتصالات الرسمية .

ويعتبر مبدأ تدرج السلطة أداة تنظيمية لا تقدر بقيمة لانها تنشأ خطوط اتصال رسمية . واذ تم تنظيم أي ادارة تنظيما جيدا فإنه يمكن لكل فرد أن يستخدم خطوط الاتصال رسميا في أي اتجاه .

واذا لم يستخدم التسلسل القيادي في جميع الأتصالات الرسمية ، فاننا سوف نتوقع صعوبات جدية ، وعلى سبيل المثال ، رئيس الشرطة الذي يهمل التسلسل القيادي باصداره أمر مباشر لضابط الدورية ، فانه يكسر هذا التسلسل ، ويبدد السلطة بالنسبة لمن هم أعلىمن ضابط الدورية . واذا كانت هذه هي عادة رئيس الشرطة ، فسرعان ما يتعلم أفراد التنظيم انه لا أهمية لهذا المبدأ ، وانه غير هام في الاتصالات الداخلية . ونجدهم لا يراعون تطبيقه في اتصالاتهم لأعلى في التنظيم ، وتصبح الخريطة التنظيمية عديمة الفائدة ، اذا لم يستخدم مبدأ التسلسل القيادي وطريق الاتصالات بحسب خط السلطة .

وعند تطبيق مبدأ تدرج السلطة ، فعلى رئيس الشرطة أن يعتبر حقيقة هامة جداً وهي أن هناك مستويات ادارية مختلفة لكل منها وظائف مختلفة . وفي مجال أقسام :

- مستوى الرئيس الادار ي .
- مستوى الأمر .
- مستوى الإشراف .

وغالبا ما يتكون مستوى الرئيس الاداري من الرئيس أو المدير ، واصطاف الرئيس (الأجهزة الاستشارية) ، أما المستوى الثاني فيشمل جميع الرتب التي لها سلطة ومسئولية كاملة على اصطاف أو خط الوظائف (التشغيل) والمستوى الثالث يشمل فيما عدا ذلك وهم من تم تقسيم عملهم كمشرفين على أداء الأعمال .

أما باقي الضباط والأفراد ، فهم يكونون خط الأداء العادي . وليس عليهم اصدار أوامر أو أي إشراف على أحد .

٥/٣ وحدة الامر The Unity of Command

ويقوم هذا المبدأ على أساس أن علاقة التقارير بين المرءوسين ومن هم أعلى منهم في السلطة تكون على أساس واحد لواحد . بمعنى أن لا يكتب المرؤوس الا لواحد فقط أعلى منه في السلطة ، ولا يأخذ أوامر الا من واحد فقط أيضا أعلى منه في السلطة .

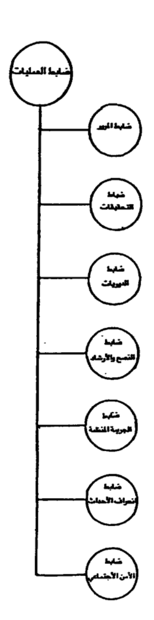
واذا حدث عكس ذلك ، فسوف نكون بصدد تعارض خطير ، تكون نتائجه وخيمة ، وكمثال ، فاذا كان لدينا ضابط دورية تلقى ثلاثة أوامر مختلفة ، فمن المؤكد أن أثنين منهم سيكونوا على خلاف مع الرئيس أو أعلاهم سلطة ، وسيتولد نوع من الاحباط لدى ضابط الدورية الذي سيقع في حيرة بين الثلاث أوامر ، فأيهما يتبع ؟؟ .

لذلك فان هذا النوع من المشاكل لا بد أن يؤخذ في الحسبان عند تنظيم أي ادارة شرطة .

وعلاج ذلك بأن يكون كل مرءوس مسئول أمام مسئول واحد فقط أعلى منه ، يتلقى أوامره منه ويكتب له تقاريره .

٦/٣ نطاق التمكن من السيطرة The span of Control

الرئيس الذي يرأس ثلاث ضباط يقال له أن نطاق تمكنه من السيطرة ثلاثة ، وكذلك ضابط الدورية الذي يشرف على تسعة ضباط دورية ، يقال له أيضا أن نطاق تمكنه من السيطرة تسعة ، والمثال التالي يوضح نطاق التمكن من السيطرة لاحد مكاتب العمليات ، وهو سبعة .



وقد اتجهت نظريات سابقة ، على أنه في الامكان تحديد نطاق تمكن أمثل أو نموذجي ولكن مع تقدم السنين وتعقد الأعمال وكبر حجم المسئوليات وزيادة مهارة المرءوسين ، ومواهب من لهم السلطة الأعلى ، اتضح أن ذلك غير ممكن .

ويضيق نطاق التمكن كلما اتجهنا الى أعلى البناء التنظيمي ، ولذلك فان رئيس الشـرطة له أقل نطاق تمكن . وكقاعدة يقسم التمكن تبعا لدرجات المسئولية والسلطة التي تمنح مـن خـلال مسـتويات البنـاء التنظيمـي فكلمـا توسـعنا في درجـات السـلطة والمسـئولية الممنوحة ، كلما تم التضييق من نطاق التمكن .

وباختصار ، فان نطاق التمكن هو اداة تننظيميـة اشـرافية ، اذا اسـتخدمت بدقة وعناية وخبرة ، فانه يمكن أن تساهم بدلالة قاطعة وهامـة ، في تماسـك وصلابـة البنـــاء التنظيمي .

٧/٣ المركزية واللامركزية Centeralization

يأتي الحديث عن المركزية واللامركزية ، ونحن بصدد الحديث عن التنظيم ، وتوزيع السلطة والمسئولية ، فالمركزية تعنى تركيز السلطة ، واللامركزية تعني توزيع السلطة ، فمركزية أو لا مركزية تتوقف على مدى درجة تفويـض السـلطة للمسـتويات الادارية الأقل .

والواقع أنه لا توجد مركزية أو لا مركزية فقط ، وهذا ما أثبته الواقـع العملـي للممارسة الأدارية .

الا أنه هناك مـا يسـمى بمركزيـة الأداء ، الى جـانب مـا سـبق ايضاحـه عـن مركزية أو لا مركزية السلطة .

فنعنى مركزية الأداء ، أو أداء العمل الاداري بالكامل في مكـان واحـد ، أي تجميع الأنشطة الأدارية كلها في مكان واحد ، على عكس لا مركزية الأداء التي تؤدي فيها الاعمال الأدارية متباعدة . وهنا قد نجد مركزية أداء مع لا مركزية سلطة ، وقـد توجد لا مركزية أداء مع مركزية سلطة .

فمثلا ادارة التخطيط ، نجد أن مركزها في الأجهزة الاستشارية وتتبع الرئيس مباشرة ، ولها فروع في مختلف الادارات سواء كانت في المنطقة المركزية أو موزعة جغرافيا . فهنا نجد أن الأداء لامركزي ، بينما السلطة تكون مركزية .

وتتميز المركزية ، باعطاء الرئيس أو المدير قوة ، تمكنه من وضع سياسات موحدة ، واتخاذ قرارات واحدة . كما تمكنه أيضا من الاستفادة بالأجهزة الاستشارية والمتخصصة لاقصى درجة ويمكن عن طريقها تفادي ازدواج الوظيفة لاقصى درجة ممكنة . كما أنها تؤدي الى التقليل من فرص الانحراف ، وبالتالي لا تتطلب اجراءات رقابية كثيرة .

كما أن اللامركزية ، تتميز بتخفيض الاعباء الادارية عن كاهل الرئيس أو المدير ، وتسهل من عمليات اتخاذ القرار وتحقق التناسب بين عدد الرؤساء والمرؤوسين كما أنها تزيد من العلاقات والروابط التي تؤدي الى زيادة الاتصالات والتعاون والتنسيق .

ولكن على أي أساس اذن نأخذ أو لا نأخذ بكل من المركزية أو اللامركزية ؟ . يتوقف ذلك على :

- أهمية القرار ، فكلما زادت أهمية القرار فكلما زادت ضرورة اتخاذه مركزيا فمثلا اتخاذ قرار تنفيذ خطة للهجوم على مكان هام وحيوي لفض اعتصام فيه يختلف عن اتخاذ قرار بتأديب من أخل بأداء عمله في أحد الإدارات .
- ايجاد سياسة عامة موحدة ، فان بعض الاعمال يفضل أن تكون ذات سياسة واتجاه وهدف واحد . فمثلا التدريب لا بد أن يكون مركزياً ، لانه مطلوب هنا أن تكون سياسة التدريب واحدة بالنسبة

لكافة المتدربـين بمختلـف الادارات . كذلـك نفـس الوضـع بالنسـبة للشئون المالية والادارية .

- حجم الإدارات ، فكلما كبر حجم الادارة ، كلما كـان الاتجـاه أكـثر الى اللامركزية ، وعلى سبيل المثال فان مديريات الأمن لا تتصـور أن تأخذ بمركزية الادارة لكبر حجمها .
- توافر العدد الاكـبر ممـن يصلحـون كمديريـن ، وبالتـالي يمكـن لهـم مباشرة السلطة المفوضة اليهم ، والتي يمكن لهم عن طريقها اتخاذ القرارات . فمثلا اذا كان لدينا مشكلة في عـدم تواجـد العـدد الـلازم مـن مـأموري المراكـز والاقسـام ، فسـوف تكـون أمامنـا مشـكلة عـدم التوسع في الأخذ باللامركزية ، وسنضطر الى الاخـذ بالنظـام المركـزي في الإدارة .
- مدى توافر نظام رقابي دقيق ، لاننا عرفنا ، أن كل مديـر عليـه أن يتابع من تم تفويض السلطة اليهم وبالتـالي فـإن هـذا يتطلـب جهـاز رقابة فعال ، يضمن المدير أو الرئيس مـن خلالـه الاسـتخدام الأمثـل للسلطة . فاذا تصورنا عدم وجود هذا النظام فـان الرئيـس أو المديـر سوف يحجم تماماً عن التخلي عن أي جزء من سلطاته ، وسـوف يفضل المركزية في هذه الحالة .
- مدى مركزية أو لا مركزية الأداء ، فلا مركزية الاداء يتصور معهـا لا مركزية السلطة ، أما مركزية الأداء ، فانه يمكن معها تصور مركزيـة السلطة ، فمثلا مديريـات الأمـن الـتي تتبـع وزارة الداخليـة ، في

مختلف المواقع الجغرافية ، فهنا لا مركزية اداء ، اقتضت بالضرورة الأخذ بلامركزية السلطة في الكثير من أنشطتها .

- مدى سرعة وتلاحق الأحداث ، فمثلا ، نجد أن مديريات الأمن الموزعة جغرافيا ، تحدث فيها يوميا أحداث تقتضي سرعة البت واتخاذ القرار بشأنها ، فهذا ما يدعونا الى ضرورة الأخذ باللامركزية .

٨/٣ **الالتزام بالقواعد (النظام) Discipline**

٩/٣ **تقسيم العمل Devision of Work**

١٠/٣ **وحدة الاتجاه Unity of Direction**

بمعنى أن كل مجموعة لها نشاط واحد ، يجب أن تكون لها رئاسة واحدة ، وخطة عمل واحدة ، وتكون مجتمعة في مكان واحد . اذ أن ذلك يحقق القضاء على الازدواج والتداخل في المهام ، ونشاط باقي الوحدات ، ذلك الازدواج الذي يسبب كثير من اللبس ، ويبدد الجهود والأموال ، ويؤخر البت في الأمور واتخاذ القرارات .

١١/٣ **خضوع الافراد للمصلحة العامة بمعنى عدم تفضيل المصالح الشخصية على المصالح العامة Subordination of Individual to General Interest**

١٢/٣ **المكافآت Remunevation**

١٣/٣ **النظام Order**

١٤/٣ **العدالة Justice**

١٥/٣ **الاستقرار الوظيفي Stability of Tenure**

١٦/٣ **المبادأة Iniciative**

أن يكون للمرءوسين الفرصة للتعبير عن رأيه وفكره .

۱۷/۳ روح الفريق

وادارة الشرطة ، تعتبر من أكثر الأدارات حاجة لهذا المبدأ ، ذلك أن العمل الجماعي مطلوب في الكثير من العمليات الشرطية ، لانها تتعدى قدرة الفـرد الواحـد لادائها .

وبالتالي لا بد لانجاز العمل الشرطي ، أن يشترك أكثر من فرد في القيام بـه ، فيتحدد دور كل منهم ، ويتدربون على أداء كل منهم لدوره ، ليس بصفة فردية ، بـل بصفة جماعية ، لأن كل منهم يكمل عمل الآخر .

الفصل الثاني

العملية الادارية الشرطية

١- العناصر الرئيسة

١/١ التخطيط
٢/١ التنظيم
٣/١ التوظيف
٤/١ التوجيه
٥/١ التنسيق
٦/١ كتابة التقارير
٧/١ الميزانية

٢- العناصر المساعدة

١/٢ المتابعة
٢/٢ الرقابة
٣/٢ القيادة
٤/٢ الاتصالات
٥/٢ العلاقات

للإدارة مجموعة من العناصر ، تتفاعل مع بعضها البعض لتكون في مضمونهـا العملية الأدارية .

وقد اتجه الكثير الى تحديد هـذه العنـاصر في بعـض مسـميات ، منهـم العـالم الإداري الشهير لوثر جوليك الذي صاغ تلك العناصر في كلمة واحدة POSDCORB كونها من الاحرف الأولى لكل عنصر ، وبذلك يكون قد حدد العناصر فيما يلي :

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- التوظيف Staffing
- التوجيه Diricting
- التنسيق Co - ordinating
- التقارير Reporting
- الميزانية Budgeting

الا أن هناك بعـض العنـاصر المسـاعدة ، الـتي يجـب عـدم اغفـال ذكرهـا في العملية الإأدارية ، مثل المتابعة – الرقابة – القيادة – الاتصالات – العلاقات ....

لذلك سوف نقسم عناصر العملية الأدارية الى قسمين :

- عناصر أساسية رئيسية .
- عناصر مساعدة .

١- العناصر الرئيسية

تتكون العناصر الرئيسية كما سبق الحديث من :

- **التخطيط**
- **التنظيم**
- **التوظيف**
- **التوجيه**
- **التنسيق**
- **كتابة التقارير**
- **الميزانية**

وسوف نتناول هذه العناصر بشيء من التفصيل

١/١ التخطيط

التخطيط ليست " كلمة عربية " ، بل هي ترجمة للكلمة الأنجليزية **Planning** وان لم يرد لفظ التخطيط في الكتب السماوية ، الا أنها لم تخلو من معنى التخطيط وذلك في أكثر نصوصها ، فقد قيل أن الإسلام لم يعرف التخطيط وأنه دين تواكل – كما هو سائد في المجتمعات الأوروبية – ولكن الواقع من الأمر أن الاسلام ليس دين تواكل ، وان التخطيط ورد بمعناه في أكثر من موقع ، فمثلا ورد في القرآن الكريم الكثير من العبارات والألفاظ التي تدل في مضمونها على التخطيط ، فنرى المطالبة بالاعداد ﴿ .. **وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ..** ﴾ فالاعداد هنا معناه التخطيط ، ولا سيما أن مضمون القوة لم يحدد ، فهل هي القوة الحربية ، الاقتصادية ، السياسية .... الخ ، كما ورد أيضا معنى المكر ، ﴿ .. **ويمكرون**

ويمكر الله .. ﴾ فالمكر معناه التخطيط والتدبير ، فالمشركون يمكرون ، بمعنى يخططون ويدبرون ، ويمكر الله بمعنى يخطط ويدبر ... ، كذلك هناك معنى التربص ﴿ .. فتربصوا انا معكم متربصون .. ﴾ والتربص معناه عمل شيء والتخطيط له ، لدرجة أن بعض الدول الأفريقية ، يسمون التدريب والتخطيط بالتربص ، بمعنى الوصول الى الهدف ، وما التخطيط الا تحديد للهدف ومحاولة للوصول الى تحقيقه .

وانطلاقا من جانب آخر ، فالتخطيط يقتضي أعمال الفكر والعقل فهو عمل أو تصرف عقلاني ، ولما كان الدين الاسلامي يكاد يكون الدين الوحيد الذ ي يؤسس كل نتائج العمل البشري والعمل الديني على العقل ، أمكن القول أن الاسلام قد شمل في مضمونه التخطيط .

اذن فالتخطيط نشاط انساني واع ، يقتضي أعمال المنهج العلمي في التفكير والتدبير والتحرك من خلال الزمن ، وصولا لما هو أفضل .

وقد تعددت تعريفات الفقهاء ، الا أنها اتحدت في مضمونها ، وحيث لا يتسع المجال لذكرها ، الا أنه يمكن أن نصل في ايجاز الى أنه الاستعداد لمواجهة المستقبل بناء على تحسب (تنبوء) لجميع الاحتمالات التي يمكن أن تحدث ، بدلا من أن تترك الأمور لتسيرها الارتجالية والعشوائية .

وتبرز ، أهمية التخطيط كبداية للعملية الإدارية ووظيفة من وظائفها ، فهو الذي يجعلها هادفة وموجهة الى غرض ممكن التحقيق ومتسقه في الاهداف العامة التي تتوخاها خطة الدولة .

كما تبدو أهميته واضحة ، اذا عرفنا جوانب المشكلة التي تواجهه المجتمعات النامية وهي كثرة الحاجات مع اختلاف أهميتها النسبية ، وندرة وسائل اشباعها مع صلاحيتها لاستخدامات متعددة ، تلك المشكلة التي لا بد لمواجهتها باستخدام منهج

التخطيط والذي عن طريقه يمكن تحديد الهدف ، ثم حصر الحاجات والموارد ، ثم ترتيب أفضلية الحاجات في ضوء الموارد المتاحة ، ثم توزيع الموارد بالطرق التي تكفل اشباع تلك الحاجات .

ولعل هذا ما جعل أجهزة التخطيط على اختلاف مستوياتها تعمل جاهدة وصولا الى الخطط الفعالة التي تحقق أهدافها من خلال مواردها وامكاناتها المتاحة .

إلى جانب ذلك ، فان التخطيط الجيد يؤدي الى اكتشاف المشاكل ودراستها عملا على حلها ، وتحديد أهداف واضحة للعمل ، وتحديد مراحل وخطوات وطرق العمل الهادف بمنظور زمني محدد ، كما أنه يحقق الرقابة والمتابعة ، وأخيرا يحقق الأمن النفسي للافراد والمجتمع .

والتخطيط هو الذي يجعل العملية الادارية هادفة ، وموجهة الى غرض ممكن التحقيق ، فبه تبدأ العملية الإدارية ، وبالتالي فهو يسبق أي عمل تنفيذي ، فيحدد نوعه وأسلوبه ومداه .

من أجل ذلك كان التخطيط على قمة عناصر العملية الإدارية .

١/١/١ اركان التخطيط

للتخطيط ثلاثة أركان :

- **ركن فني :**

ينطوي على اجراء مجموعة من العمليات الفنية ، مثل تحديد الأهداف وتحديد الوسائل التي تحقق تلك الأهداف ، ثم اختيار الاتساق الداخلي للخطة والذي ينطوي على تحقيق أكبر حجم من

الخدمات ، بواسطة أقل مدخلات متاحة وذلك وفقا لمناهج وأساليب علمية .

- **ركن مؤسسي وتنظيمي وقانوني :**
ويشمل من جهة التشريعات والقوانين التي سوف تعطى التخطيط والخطة الصفة الالزامية . وأجهزة التخطيط سواء كان منها الرئيسية أو المساعدة من جهة أخرى .

- **ركن اداري واجرائي**
ويشمل نوعية القرارات التي سوف ينبغي أن يتضمنها التخطيط ، أو بمعنى آخر مجموعة طرق واساليب الادارة التي سوف تطبق في ظل التخطيط وتنفيذ الخطة .

٢/١/١ أبعاد التخطيط .

كما أن للتخطيط أربعة أبعاد ، ذلك أن التخطيط المركزي على المستوى العام هو عبارة عن هيكل مركب من الخطط التي تكون فيما بينها وحدة متكاملة من الناحية الفنية والتنظيمية والوظيفية ، ومن هنا يمكن أن نتصور تلك الأبعاد :

- **بعد تنظيمي** : ويشمل المستويات التخطيطية المختلفة ، والتي منها المستوى المركزي ثم القطاعى ، ثم مستوى الأقسام ، فمستوى الوحدات .
- **بعد موضوعي** : ويشمل كافة أنواع الموارد المتاحة والتي منها العينية في صورة الامكانات والتجهيزات المادية لتأدية الخدمات البشرية في

صورة القوى العاملة ، والنقدية بمعنى الموارد المالية المتاحة .
وانطلاقا من هذا المفهوم ، فان الخدمات العينية يمكن تصورها على أنها الخدمات الأمنية المختلفة ، وخدمات المرور والجوازات وتصاريح العمل ، والحالة الجنائية وخدمات الإطفاء والإنقاذ ... الخ .
أما الموارد البشرية فتشمل القوى العاملة التي تتمثل في قطاعات الضباط ، والصف ضباط والجنود ، والعاملين المدنيين ، وأخيراً فان الموارد النقدية تتمثل في حصر مخصصات الميزانية المعتمدة .

- **بعد زمني** : بمعنى أخذ عنصر الوقت في الاعتبار فنكون بصدد خطط طويلة الأجل ، وأخرى متوسطة الأجل ، ثم خطط قصيرة الأجل .
- **بعد مكاني** : ويشمل المناطق الجغرافية المختلفة ، وبحسب ما يلائم كلا منها . ومن واقع تلك الابعاد ، نخرج بنتيجة على جانب كبير من الأهمية ، وهي ضرورة التنسيق والتعاون فيما بين جهاز التخطيط المركزي ومستويات التخطيط الأقل ، وصولا لاعداد الخطة الناجحة . ليس هذا فحسب ، بل يتم التنسيق ايضا بين جميع الأجهزة المعنية باعداد الخطة .

ويشتمل البناء التنظيمي لأي مستوى تخطيطي على الأنشطة التاليـة :

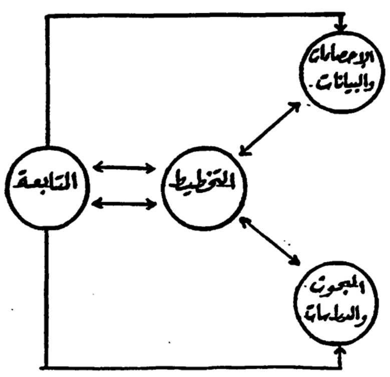
النشاط الاحصائي ، ويقوم بتجميع وجدولة وحفظ البيانات المباشرة والغير مباشرة واللازمة للعملية التخطيطية من جميع مصادرها فعلى سبيل المثال عند

اعداد خطة الأمن العام ، فلا بد من توافــر البيانــات المتعلقــة بحجــم ونوعيــة الجريمة على مستوى الدولة ، ثم التعداد السكاني ، والامتداد العمرانــي .. الخ وعلى الجانب الآخر لا بد من معرفة القوى البشرية الـتي سـوف تواجـه الجريمة .. ثم الأسلحة والذخائر ووسـائل الأتصـال .. الـتي سـوف تسـتخدم بواسطة الأفراد .

وعند تجميع تلك البيانات ، يتم جدولتها وتبويبها ، ثم ادخالها في علاقـات وارتباطات مختلفة . وصولا الى المعلومات التي على أساسها سوف يتم وضـع الخطة التي تستهدف الحفاظ على الأمن العام .

- **نشاط التخطيط**، والذي يقوم باعداد الخطةذات المجالات الزمنية المختلفة .
- **نشاط المتابعة** ، وهو ذلك النشاط المسئول عن متابعة وتنفيـذ الخطـة بصـورة دورية ، ثم تقييم التنفيذ وتقويمه ، بعيدا عن مبدأ الثـواب والعقـاب والـذي يجب أن يكون مسئولية أجهزة الرقابة .

ويوضح لنا الديجرام التالي العلاقة التي تربط الأنشطة فيمـا بينهـا ، بالاضافـة الى الدور الهام الذي تلعبه البحوث والدراسـات الفنيـة مـن أجـل المشـاركة في اعداد الخطة الناجحة .



ولكي تمارس أجهزة التخطيط عملها على الوجه الأكمل ، لا بد أن يكون هناك فصل تام بين تلك المهام الثلاث ، وأن تكون تابعة لجهة واحدة ، وأن تكون هذه الجهة هي الجهاز الرئيسي حتى يحظى التخطيط بالقوة الادارية اللازمة لتنفيذ مهامه .

٣/١/١ خطوات التخطيط

– ضرورة ادارة الحاجة الى الخطة ، بمعنى أن تكون هناك يقظة تامة في التنبؤ بوقت الحاجة اليها .

– دقة تحديد الهدف ويشترط أن يكون واضحا ومفهوما وقابلا للتحقيق مقبولا منطقيا ، وأن يكون في اطار التوجيهات العامة والسياسة العامة للدولة ، والتي منها :

× تأمين المسيرة الوطنية وحماية الجبهة الداخلية .

× تحقيق الأمن بمفهومه الشامل .

× تيسير الخدمات التي تقدم للمواطنين ، مع تطوير مستوى أدائها ، وتبسيط إجراءاتها .

× الارتقاء بالعنصر البشري من خلال تأهيله وتدريبه ورعايته اجتماعيا وانسانيا .

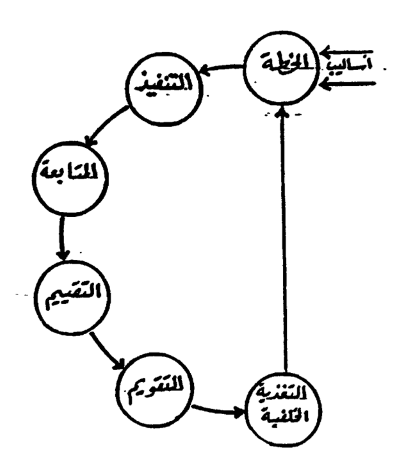
- جمع البيانات وتحليلها ، وصولا الى المعلومات التي تقوم عليها عملية التخطيط ، تلك البيانات التي تشترك في اعدادها جميع الأجهزة المساعدة وعلى رأسها أجهزة الإحصاء ، التي تعتبر بمثابة بنك المعلومات الذي يضم كافة البيانات اللازمة لإعداد الخطة العامة .
- تحديد الوسائل التي يمكن عن طريقها الوصول الى تحقيق الهدف .
- اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة ، وأقل مدخلات متاحة .
- تحديد الاطار الزمني للخطة .

٤/١/١ الدورة التخطيطية :

تبدأ الدورة التخطيطية في صورتها العامة بمرحلة اعداد الخطة ، ثم مرحلة التنفيذ ، ومنذ هذه اللحظة تبدأ مرحلة المتابعة ، حيث هي تجميع لكافة البيانات والمعلومات التي تعكس مدى تقدم تنفيذ الخطة ، وما صادفها من مشكلات وعقبات قد ترجع الى اهمال في عملية التنفيذ أو الى تباطؤ يعود لاسباب خارجة عن الارادة أو بسبب عدم دقة تقديرات الخطة أصلا . ومهما كان السبب فاستكمالا لدورة التخطيط نأتي لمرحلة التقييم ثم التقويم الذي يعني التدخل عن طريق ما يسمى بالتغذية الخلفية

للخطة والذي بمقتضاه يمكن للخطة أن تستمر في مراحلها المختلفة وأن تتوافر لهـا مـن المرونة أثناء تنفيذها ما يكفل تعديل مسارها .

ومن خلال الديجرام التالي ، يمكننا أن نتعرف بسهولة على المراحـل السـابق شرحها والتي تمر بها الدورة التخطيطية .



ولضمان نجاح عملية المتابعة ، يجب أن تكون دورية وبصورة منتظمة ، ومنظمة عن طريق تصميم مجموعات متكاملة من النماذج ، كما يجب أن تكون شاملة ، حيث أن جزئية المتابعة ، تحتم جزئية التحليل ، وبالتالي عدم شمولية كل من مرحلتي التقييم والتقويم .

١/١/٥ الخطة

بعد العرض السابق ، لمعنى التخطيط وأبعاده وأركانه وخطواته ، آن لنا أن نعرف أن المحصلة النهائية لذلك هو وضع الصيغة التي تكفل تحقيق الأهداف . تلك الصياغة المتعارف عليها علميا بالخطة فهي الصيغة التي تفرغ فيها عملية التخطيط .

ولكي تكون الخطة فعالة ، لا بد أن تتوافر لها الشروط التالية :

- البساطة والوضوح .
- أن تكون قادرة على تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله .
- أن تكون الخطة في حدود وامكانات الموارد المتاحة .
- ألا تؤثر الخطة في فعالية أوضاع قائمة بمعنى ألا ينتج عن تنفيذها ، خلل في مواقع أخرى .
- أن يؤخذ في الاعتبار ، ما قد يحدثه تنفيذها من ردود فعل غير مرغوب فيها ، سواء كانت بالنسبة للمنفذين ، أو للاجهزة المساعدة أو الجمهور .
- أن يكون لها توقيت محكم ، سواء فيما يتعلق بكل جزء من أجزائها مستقلا أو بها ككل .

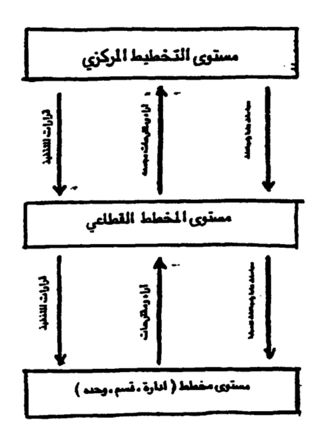
٦/١/١ المبادى التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة :

هناك مبادىء عامة يجب مراعاتها عند اعداد الخطة وهي :

- مبدأ العلمية ، بمعنى الاستناد الى أساس علمي ، وأجهزة التخطيط وهي بسبيلها الى تحقيق ذلك تقوم بالتعرف على آراء ومقترحات الأجهزة العلمية المتخصصة ، وتنتدب أساتذة الجامعات والمعاهد للالتقاء بالمستويات التخطيطية المختلفة وذلك في دورات تدريبية ، من أجل استخدام الأسلوب العلمي المتطور في وضع الخطة العامة .
- مبدأ الايجابية ، بمعنى ايجاد أوضاع جديدة . فتكون الخطة ايجابية اذا تحققت أهدافها بانخفاض معدل الجرائم الى نسبة معينة ، أو زيادة معدلات الضبط عن نظيره في السنوات السابقة .
- مبدأ المركزية ، بمعنى مركزية التخطيط ، ولا مركزية التنفيذ .
- مبدأ الالزامية ، ويعني الالتزام في التنفيذ ، ومعنى ذلك أن الخطة عقب اعتمادها رسميا ، يتم ابلاغها الى جميع الأجهزة المعنية ، والتي تبدأ فورا في اولى مراحلها التنفيذية ، حيث تقوم باصدار القرارات الإدارية المناسبة والكفيلة لضمان التنفيذ الأمثل ، وصولا الى تحقيق الهدف المحدد .
- مبدأ المرونة ، بمعنى مدى استجابة الخطة للظروف الطارئة ، ومدى قابليتها لمواجهة أي مشاكل عند التنفيذ ، دون أن تفشل .
- مبدأ الواقعية ، أي ملاءمة الخطة للواقع والاماكانات .
- مبدأ الاستمرارية ، بمعنى أن التخطيط ليس عاملا عارضا نلجأ اليه في ظروف معينة ، بل هو المطلوب له صفة الاستمرار .

- مبدا المشاركة ، حيث يؤخذ في الاعتبار الآراء البناءة لمختلف المتخصصين وكل من سيناط بهم أمر تنفيذها . وتحقيقا لهذا المبدأ تقوم أجهزة التخطيط باعداد نماذج مختلفة ، يتم ارسالها الى جميع الادارات والمصالح ، للوقوف على الآراء والمقترحات التي ترى هذه الأجهزة ضرورتها لوضعها في الاعتبار عند اعداد الخطة العامة .

والديجرام التالي يوضح لنا كيف يمكن تحقيق ذلك المبدأ عبر المستويات التخطيطية المختلفة .



٧/١/١ دعائم الخطة

للخطة أربع دعامات رئيسية هي :

- **الدعامة المادية** ، ويقصد بها المبالغ التي رصدت في الميزانية لخدمة تنفيذ الخطة والتي يمكن بواسطتها دعم وتطوير وتنفيذ المشروعات سواء ما كان منها قديما أو مستحدثا .
- **الدعامة البشرية** ، وتشمل الافراد الذين سوف يناط بهم أداء الخدمات للمواطنين ، وبالتالي العمل على توفير تلك الاعداد اللازمة بالكم والنوع من مختلف الفئات .
- **الدعامة التنظيمية** ، فالبناء التنظيمي الجيد ، هو ذلك البناء الذي يخدم تحقيق الأهداف المحددة بالخطة ، ومن هنا برزت أهمية دراسة الأبنية التنظيمية المختلفة ، للتأكد مما اذا كانت قادرة على تنفيذ تلك الخطة أم لا وبالتالي ، هل هي في حاجة الى تدعيم أم لا .
- **الدعامة التشريعية** ، وتشمل النظر في شأن اجراء التعديلات أو الاضافات لمختلف القوانين واللوائح المعمول بها ، وذلك حتى يتيسر تحقيق اهداف الخطة .

٨/١/١ انواع الخطط

ان مخرجات العملية التخطيطية ، هي عبارة عن خطط وبرامج . وكما هو متوقع فانها كثيرة ومتنوعة وقد قدم (ولسن) خمسة تقسيمات للخطط الشرطية [١٨] .

الخطط الأجرائية Procedural Plans ، وهي اما عامة أو متخصصة وينظرون اليها على أنها عمليات اجرائية نمطية للادارة ، حيث تعني بالامور العادية

التي تعتبر ضمن النشاط اليومي لضباط الشرطة ، والتي تصف ما يقوم به ضابط الشرطة في ظروف محددة .

- **الخطط التكتيكية Tactical Plans** ، وهي أكثر فنية من الخطط الاجرائية ، وهي تبين أكثر تفصيلا ما يتبع في بعض الحالات وبمعنى آخر فان الخطط التكتيكية تتعامل مع الأحداث التي تخرج عن نطاق الروتين .
- **خطط العمليات Operational Plans** ، وهي تلك الخطط التي تستدعي تشغيل الفرد الى جانب الآلة . بمعنى تحديد دور كل فرد في العمليات المتخصصة مثل فض الشغب ، والقبض على عصابة خطرة وكذلك كيفية استخدام المعدات والأسلحة ووقت الاستخدام .
- **الخطط الأضافية Extradepartmental Plans** ، وهي الخطط التي تتم بالاتصال والاتفاق مع أفراد ، منظمات وكالات .. خارج ادارة الشرطة ، فمثلا في حالة الازمات والكوارث تكون الخطط بالتعامل مع أجهزة لا تتبع الشرطة . كذلك في حالة ما اذا طلب من الشرطة تقديم خدمات اجتماعية هذا مع وضع في الاعتبار ألا تشغل هذه الخطط ادارة الشرطة عن عملها الرئيسي .
- **خطط الادارة (الخطط الاستراتيجية) Management Plans** ، ويطلق أحيانا على هذا النوع من الخطط ، الخطط الاستراتيجية ، **Strategic Plans** وهي أكثر الخطط السابقة تعقيدا ، حيث تتعلق بادارة الشرطة ككل.

٩/١/١ معوقات التخطيط بوجه عام :

تعترض عملية التخطيط بعض المعوقات التي تتكاتف أجهزة التخطيط عملا على دراستها ، وصولا الى تحقيق مستوى التخطيط الأمثل .

واهم تلك المعوقات :

- **الافتقار الى الاجهزة المساعدة ،** التي تتولى جمع وحصر وتبويب البيانات بالدقة الكافية والسرعة اللازمة ، فقد بدا واضحا أهمية الدور الذي يلعبه البيان الصادق والمعلومة الحقيقية من أجل تحديد الاحتمالات المستقبلية ، فالبيانات والمعلومات عنصر أساسي وجوهري بالنسبة للتخطيط – ليس هذا فحسب – بل بدونها لا تقوم للتخطيط قائمة ، فهي لذلك تعتبر من أهم الأدوات لاعداد الخطة الجيدة الناجحة .

وتفتقر معظم اجهزة التخطيط لتلك الأجهزة المساعدة ويمكن لنا أن نقرر بحزم أن تحقيق أهداف التخطيط وبالتالي تحقيق الأهداف العريضة التي يرجى تنفيذها رهن بتوفير قاعدة المعلومات الاحصائية الاساسية باسلوب علمي حديث . من أجل هذا كانت الحاجة ماسة الى أن يكون لدينا بنك للمعلومات ، فكلما كانت المعلومة موجودة ومحددة ومنظمة بطريقة وأسلوب يمكن الاستفادة منها في الوقت المناسب ، كلما أمكن لنا أن نضع التصورات والاحتمالات المستقبلية بصورة تؤمن تحقيق الاهداف المخطط لها .

- **وجود شبكة تخطيطية متباعدة :**

تتكون وظيفة التخطيط – كما عرفنا – من مجموعة من الاعمال المتشابكة ، حيث تشتمل على تقييم الموقف ، وتعريف ، وتحليل النتائج والاسباب ،

وتقييم الموارد ، وتقدير الامكانيات البديلة للموارد ، والتحقق من اتباع القواعد السياسية والاستراتيجيات ، وتحديد الاولويات والاهداف ووضع الخطة والسياسة ، واجراء المتابعة .

وبالرغم من أن عمل أجهزة التخطيط المركزية ، هو التوفيق والتنسيق دون مباشرة أي من الوظائف التنفيذية – وان كان لا بد أن تكون لها مكانتها الادارية المرموقة ، والمدعمة بتأييد من السلطة العليا – فانها تتولى المتابعة وايجاد الحلول للمشاكل التي تعترض التنفيذ والتنسيق بين الجهات التنفيذية المختلفة ، وتوفير المساعدات الفنية والمعنوية لها .

وعلى ذلك ، لا يتصور أن يكون أداء هذه الوظيفة مقصورا على جهة واحدة فى شبكة التخطيط ، بل ينبغي أن يكون نتاج تفاعل الشبكة في مجموعها .

أما عن وحدات التخطيط التابعة للادارات فتدخل في شبكة التخطيط باعتبارها نقطة حيوية هامة ، اذا أن علاقة ادارة التخطيط المركزية بهذه الوحدات هي علاقة متكاملة وجزء لا يتجزأ منها .

من أجل ذلك وجب أن تكون هذه الشبكة منظمة ومجهزة ومزوده بكوادر تخطيطية قادرة على أداء وانجاز مهمة التخطيط المطلوبة .

- عدم تكامل أبعاد التخطيط :

التخطيط المركزي عبارة عن هيكل مركب من الخطط ، التي تكون فيما بينها وحدة متكاملة من الناحية الفنية والتنظيمية والوظيفية ، ولذلك فقد احتوى هذا الهيكل على أبعاد أربعة :

× بعد تنظيمي يشمل مستويات التخطيط المختلفة .

× **بعد موضوعي** يشمل كافة الموارد والامكانات وبالتالي فيشمل الخطط العينية والبشرية والمالية .

× **بعد زمني** حيث يحدد علاقة الخطة بعنصر الوقت ، وبالتالي يشمل الخطط طويلة الأجل ، والخطط متوسطة الأجل . ثم الخطط قصيرة الأجل .

× **بعد مكاني .**

وفي ضوء ذلك ، لو أخذنا التخطيط بأبعاده الأربعة السابقة لما أمكن أن يتم التخطيط لاداء الخدمات بمعزل عن التخطيط للقوى العاملة . بعيدا عن **التخطيط في مجال استخدام المخصصات المالية .**

معنى ذلك ، انه لا بد ان يتم التخطيط بتكامل تام فيما بين الابعاد جميعا وفي وقت واحد . فيجب وضع كافة الامكانات العينية والبشرية و المالية في صورة بيانات ومعلومات ، لتكون أمام المخطط المركزي ، حتى يتمكن من اعداد التصور النهائي للخطة بكامل أبعادها .

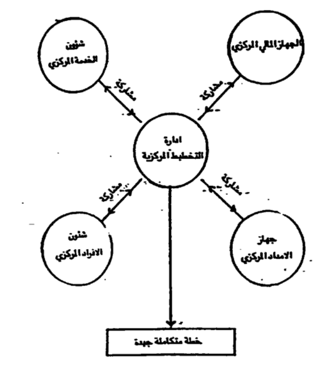
وسوف نأخذ أهم هذه العلاقات لتكون مثالا لضرورة تحقيق هذا التعاون . ولعل هذه العلاقة هي علاقة جهاز التخطيط المركزي بالجهاز المالي المركزي . حيث يجب ألأ يباشر كل منهم مسئولياته بمعزل عن الآخر . فان كفاءة الجهود التخطيطية تحتم مشاركة وتعاون الجهازين ، فجهاز التخطيط المركزي يقوم بوضع تقديرات جملة الموارد المالية المتاحة ، وكذا تقديرات للموارد المقترحة بالاشتراك مع الجهاز المالي أو الميزانية .

وترجع ضرورة هذه المشاركة والتعاون بين الجهازين الى أن جهاز التخطيط

المركزي يحتاج الى بيانات جهاز الميزانية عن الموارد المالية لكي تكون الاساس في وضع الخطة السنوية ، كما أن الجهاز الاخير يعتمد على الأول في مده بالتوجيهات العامة لاوجه توزيع الاستثمارات في الخطة السنوية عند اعداد الميزانية السنوية التي تكفل تمويلها .

هذا مع ملاحظة أن عدم التنسيق بين الجهازين يؤدي الى وضع ميزانية سنوية مخالفة لما تقتضيه متطلبات الخطة السنوية مما يؤدي الى سوء تخصيص الاعتمادات وبعثرة الاماكانات ، وضياع الأموال .

والديجرام التالي يوضح لنا مدى أهمية هذا التعاون والتنسيق وصولا الى خطة متكاملة .



- **عدم الاتفاق على مسمى واحد لجميع ادارات وأقسام ووحدات التخطيط :**

إن اختلاف مسميات أقسام ووحدات التخطيط يوجد نوعا من عدم التنسيق والتعاون فيما بين هذه الادارات والوحدات ذلك أن اختلاف التسمية يؤدي بالضرورة الى الاختلاف في الاختصاصات .

وعلى سبيل المثال هناك ادارة التخطيط والمتابعة ، ادارة التخطيط والرقابة ، ادارة التخطيط والبحوث ، ادارة التخطيط والبحوث القانونية .

هذا بالاضافة الى أن بعض المسميات لا تتميز بالشمول بحيث تعبر عن أوجه نشاط اخرى لا تدخل في مجالات التخطيط .

وعلى ذلك قد يكون من الاوفق أن يتم الاتفاق على مسمى واحد ، يتم التعارف عليه لدى جميع الادارات ويكون من الشمول بحيث يجمع

الاختصاصات المتعلقة بالعملية التخطيطية .

- **مباشرة ادارة التخطيط لمهام تخرج بها عن نطاق واطار التخطيط :**

هذا وقد يكون أحد العيوب الجوهرية لتبعية أجهزة التخطيط المركزية للسلطة الرئاسية مباشرة ، اذ أنه قد يتم تكليف أجهزة التخطيط بدراسة بعض الموضوعات التي لا تدخل في صميم عملها كتخطيط ، مما يترتب عليه ضياع جهدها في أعمال خارجة عن حدود اختصاصها ، وفي الوقت نفسه لا تمكنها من مباشرة مهامها الرئيسية .

ولكن وان كان تبعية ادارة التخطيط المركزية لأعلى سلطة هو أمر حيوي ومرغوب فيه ادارياً وتنظيمياً ، الا أنه لا بد أن يكون بالقدر الذي يمكنها من ممارسة صلاحيتها وسلطتها ، وبحيث لا يتعدى ذلك التكليف بما يخرجها عن اختصاصها .

- **قصور البحوث والدراسات الفنية في مجال التخطيط :**

يشكل هذا الجانب قطاعا هاما بادارة التخطيط المركزية ، وقد نجد من المهم في هذا المجال أن نؤكد على نوعية البحوث التي يجب اعدادها وتوليها بالعناية التامة – واسلوب عملها فهذه البحوث والدراسات تمثل القاعدة النظرية والتطبيقية التي تبنى عليها اهداف الخطة وتقديراتها .

اذن ما من شك أن أي قصور في مجال الدراسات التي يجب أن تعقد في مختلف المجالات المتعلقة باعداد الخطة المركزية ، كتلك التي يجب اعدادها قبل الخطةالسنوية في مجال الموارد المالية ، وفي مجال الموارد العينية وأيضا في مجال الموارد البشرية .. الخ ، يؤدي الى خطة فاشلة .

- **الخلط بين مفهومي الرقابة والمتابعة :**

أن أهمية التفرقة بين مفهوم الرقابة ومفهوم المتابعة ضرورية ، فالرقابة هي أحدى الوسائل التي يتم عن طريقها الوصول الى تحقيق الاهداف بصفة عامة وبذلك لا يقتصر عملها على العملية التنفيذية فحسب ، بل يتعداها الى كافة الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية ولذلك كانت الرقابة تشكل جهازاً يعمل بعيدا عن مجال التخطيط وأن كان يؤدي الى نفس الغرض من المتابعة ، الا أن الرقابة أشمل وأعم لان مجالها يشمل العملية الادارية ككل .

أما المتابعة ، فمعناها التأكد من آن لآخر بصحة الاتجاه ، حتى يمكن التدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار من أجل ذلك كانت المتابعة أقرب كثيراً في عملها واختصاصها الى جانب التخطيط .

نصل من وراء هذا الايضاح الى أن الرقابة لا تدخل ضمن حدود ومجال التخطيط بقدر ما أوضحنا أن المتابعة هي صلب وكيان العملية التخطيطية .

فالمشكلة اذن قائمة نتيجة الخلط بين كل من مفهوم الرقابة ومفهوم المتابعة ولعل الدليل واضحاً عند قراءة المسميات المختلفة لأجهزة التخطيط فبعضها يضيف كلمة الرقابة والبعض الآخر لا يضيفها .

١٠/١/١ التخطيط ومنظومة المدخلات والمخرجات

عرفنا أن أجهزة التخطيط تعمل في تنسيق وتعاون مع باقي الأجهزة المعنية لتذليل ما قد ينشأ من معوقات قد تعوق العملية التخطيطية .

ويعتبر التخطيط من أهم أسس الادارة كوظيفه يعتمد عليها باقي العناصر في

وضعها موضع التنفيذ . فلا قيمة لعملها بدون التخطيط .

وكلنا يعمل بالتخطيط ، فهو المستقبل ، الذي قد يكون للساعة القادمة ، أو اليوم القادم أو الشهر القادم ، أو السنة القادمة أو .... الخ .

فمعظم أنشطتنا المستقبلية مخطط لها ، سواء كان التخطيط بمعرفتنا أو بمعرفة غيرنا .

فالتخطيط استعداد لتوقعات المستقبل . والخطط هي وسائل مواجهة الآمال والأهداف المستقبلية .

لذلك فإن التخطيط وظيفة على درجة بالغة من الأهمية ، ينخرط فيها كل فرد دون استثناء .

وأن كل إدارة شرطة ، عليها أن تطور من عمليات التخطيط بها ، والتي سيتم من خلالها توقع المشاكل العاجلة والاجلة ، واقتراح حلول وبدائل مواجهتها ، وأن عدم وجود التخطيط غالبا ما سيكون له نتائج وخيمة ، قد تكلف رجل الشرطة حياته .

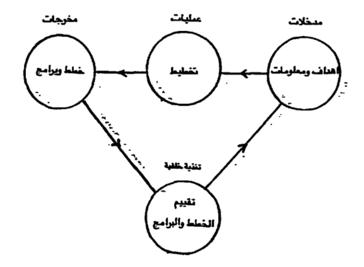
وكثير من الناس ، والتنظيمات لا تواجه المشاكل الا بعد أن تصبح أزمات والمثل القديم يقول " I will cross that bridge when I come to it" بمعنى ((أننا سوف نعبر القنطره ، عندما نصل اليها)) وهذا هو موقف من لا يعترفون بالتخطيط ، أو يضعونه في مرتبة أدنى من الأهمية .

والحقيقة أن المخططين الاكفاء ، هم من يصلوا الى القنطره ويعبروها بالفعل دون أي صعوبة . والعكس صحيح فمن لا يعترفوا بالتخطيط يصلون الى القنطرة فيجدونها قد جرفها النهر .

فالتخطيط هو جهاز حل المشــاكل ، ولان كـل النـاس ، والتنظيمـات لديهـا العديد من المشاكل ، فمن الضروري ان يكون لديها القابلية والقدرة على التخطيط .

والتخطيط الفعال ، ضروري وهام للشرطة ، ذلك أن حماية الارواح والممتلكات وحفظ الأمن والنظـام في المجتمعـات ، يعتمـد أساسـا علـى تواجـد الشـرطة في المكـان المناسب والوقت المناسب ، لاتخاذ الاجراء أو الموقف المناسب .

فالتخطيط منظومة تدخل منها الاهداف والمعلومات كمدخلات ، لتخــرج لنـا في صورة خطط وبرامج كمخرجات والديجرام التالي يوضح لنا ذلك :



ومن خلال المثال التالي سنعرف أهمية التخطيط في مجال عمليات الشرطة :

- تم تعيين ضابط دورية في اختصاص معين .
- في الساعة (٢) صباحا تلقى استدعاء بالراديو لاحد المحلات ، والتي انطلق فيها الانذار بالسرقة .
- عندما وصل الى مسرح الحادث شاهد اثنين مسلحين يصوبون بنادقهم الى موظف الخزينة .
- فقام بسحب سلاحه ودخل من الباب الامامي المفتوح للمحل .
- وعند مشاهدة المسلحين لضابط الدورية جروا الى شباك في جانب المحل .
- أمرهم ضابط الدورية بالوقوف وهددهم باطلاق النار .
- في نفس هذه اللحظة ، حضر ضابط دورية آخر كان في منطقة قريبة على أثر سماعه الاستدعاء بالراديو .
- وبمجرد وصوله ، شاهد أحد المسلحين وهو يخرج متسلقا من الشباك الى الخارج ، وجرى مختفيا في الظلام .
- جرى ضابط الدورية الثاني تجاه المحل في أثناء استعداد الشخص المسلح الثاني للقفز .
- وفي لحظة وصوله للمحل أطلق ضابط الدورية الذي في الداخل طلقتين ، أصابت احداهم السارق في قدمه ، والثانية ضابط الدورية الذي في الخارج !!

معنى ذلك ، انه لم يكن هناك تخطيط بدليل أن كل من سمع النداء من الضباط توجه الى مكان الحادث ، وبدأ كل منهم يتعامل من تلقاء نفسه ، بدون تعليمات محددة وواضحة .

لذلك لا بد أن نتعلم من هذا المثال أن المدخلات ، كان يجب أن تشمل على عدد المسلحين المتواجدين في المبنى ، ونوع السلاح الذي معهم ، ومواقعهم داخل المحل ، وخريطة المحل ، وأي معلومات اضافية معلومة عن السارقين مثل ال M.O أي الاسلوب الاجرامي لهم ، كما يجب أن تشمل على عدد الضباط في مسرح الحادث ، وعدد الضباط الاحتياطي الذين يمكن أن يكونوا في متناول اليد ، ومدى امكانية تواجد وحدات متخصصة مثل الغاز المسيل للدموع ، أسلحة الغاز ، أسلحة نارية ، ومكبرات صوت ، كلاب شرطة ... الخ .

هذا بالاضافة الى مدخل الاهداف الرئيسية للعملية وهي القبض على السارقين بأقل خسائر في الأرواح .

واذا كانت الخطة العامة تنص على بعض المحظورات ، وتضع ارشادات عامة لوضع الاهداف موضع التنفيذ ، فانه يجب أن نضع في الاعتبار أن كل موقف لا يشبه الموقف الآخر ، لان المدخلات تتغير من موقف الى آخر ، وعلى ذلك فحتى اذا تم التخطيط المسبق للموقف بمعرفة قسم التخطيط بادارة الشرطة ، فان كل ما يتم عمله بمعرفة القائمين على التنفيذ لابد أن يوضع محل التقييم ، بمعنى أن كل القرارات التي تتخذ ، وكل العمليات التي يجري تنفيذها في مسرح الحادث تقع جميعا تحت التقييم ، وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة .

وفي الديجرام السابق ، نجد التقييم يدخل كمدخل أساسي . يستفاد منه في تحديث أو تغيير السياسة العامة لادارة التخطيط .

وهنا اذا اتفقت الخطة المعدة من قبل ادارة التخطيط ، مع الخطة التي التزم بها ضابط الدورية في مثالنا السابق ، ونفذها في مسرح الحادث ، فهنا لا نكون بحاجة

الى تغيير أو تعديل للخطـة ، ونكـون بصـدد نجـاح لتحقيـق الاهـداف وتصبـح هـذه الخطة كمدخل جديد ، لمواجهة مثل هذا الحدث في أي وقت . وعلى قسم التخطيـط في ادارة الشرطة أن يدرس ويحلـل جميـع المشـاكل المحتملـة ، ويضـع لهـا الحلـول والخطط لمواجهتها ، وأن يراجع بصفة دائمة هذه الخطط ، ليقرر قبولهـا واسـتمرارها أو عدم قبولها . ويجب أن يحصل قسم التخطيط في ادارة الشرطة على أوسع نطـاق أو قدر من المسئوليات والصلاحيات، وأن يشترك في دراسة أي هدف من أهداف الادارة .

وعلى قسم التخطيط أن يقوم من تلقاء نفسه بكل ما سبق ، ودون توجيه مـن الرئيـس وان كـان هـذا لا يمنـع مـن تدخـل الرئيـس لتحقيـق الاشـراف . وعلـى قسـم التخطيط أيضا أن يبدأ عمله بالتعرف على كل اجراء أو عملية ، واختبارها وتوقـع مـا لم يكون في الاعتبار ، لكي يكون الاختبار دقيقا وناجحا .

وعند اختيار الاجراءات أو العمليات هناك مجموعة أسئلة يجب أن تسأل :-

- هل الاجراء أو العملية فعلا ضرورية ؟
- هل يمكن استبعادها ؟
- كيف يمكن تنفيذها بصورة أحسن ؟
- هل يمكن تنفيذها بأقل تكلفة ؟
- اذا حدث أي تغيير ، ماذا ستكون عليه النتيجة ؟
- هل قامت ادارة اخرى بأدائه في صورة أحسن ؟

والخطـوة الثانيـة والهامـة بعـد التعـرف علـى نوعيـة المشـاكل في العمليـة التخطيطية ، هي التنبؤ ، فعلى المخططين أن يعلموا جيدا ، أنه بينما تتواجد المشاكل في الحاضر ، فان حلولها تنفذ في المستقبل . وعليهـم أيضـا أن يبحثـوا عـن المعلومـات حول المستقبل الذي سوف تطبق فيه الحلول المتنبأ بها .

وبالرجوع الى المثال السابق ، الخاص بالسارقين الذين ضبطوا في أحد المحلات فيمكن تحديد مشكلة التخطيط في هذه العملية بأنها ، كيف يمكن اخراج السارقين خارج المحل ، وهناك بديل هو إجبار السارقين على الخروج من المحل باطلاق النار على المبنى ، وسواء احترق المبنى في العملية ، أو مات السارقين من اطلاق النار ، فان هذه النتيجة لن تكون متمشية مع أهداف ادارة الشرطة .

ولذلك ، لا بد من دراسة كل البدائل وتقييم المخرج في هذه العملية وهو نجاح الخطة بإخراج السارقين خارج المبنى ، وفي نفس الوقت الحفاظ على حياتهم ، وحماية المتلكات ، حيث يصبح تغذية خلفية بالمعلومات وتكون عبارة عن مدخلات مرة أخرى ، ليستفاد بها في تحسين الخطط القادمة .

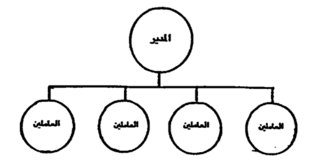
ولان التخطيط هو أساس الوظيفة الادارية لادارة الشرطة ، فمن يخفق في إعداد الخطة الناجحة فانه سيخفق أيضا في التنظيم ، والتوظيف والتوجيه ... إلى آخره .

٢/١ التنظيم Organaization

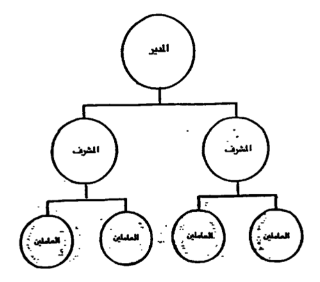
يعتبر التنظيم أحد الوظائف الأساسية لادارة الشرطة ، وعلى المسئولين عن ادارة الشرطة الذين يكون لديهم الأمل في مواجهة المتطلبات الشرطية الأكثر تعقيداً ونمواً أو تطوراً لمواكبة المجتمع المعاصر ، أن يعملوا جاهدين صوب تحسين عملياتهم الشرطية ومخرجاتها كل في ادارته [١٩] .

وبداية علينا أن نعرف أن أي تنظيم يمارس فيه احدهم سلطة على الأخر فهو تسلسل هرمي سلطوي **Heirarchy** فالحكومات ، المؤسسات ، المجالس ، العائلات ، الجامعات ، ادارات الشرطة .... الخ كلها سلاسل هرمية .

وتتفاوت التنظيمات فيما بينها حول عدد المستويات التنظيمية ففي الشكل التالي نجد التسلسل الهرمي يمثل مستوى المدير ومستوى العاملين فقط :



بينما في هذا الشكل فإننا نلاحظ أكثر من مستوى :



فنجد أن الشكل الأول أقل في التسلسل السلطوي عنه في الشكل الثـاني الـذي اشتمل على أكثر من مستوى .

واذا اطلقنا على أحد لقب مدير أو رئيس **Boss** ، فإن هذا يعني عموماً أنـه لديه السلطة لاعطاء الأوامر الى مرءوسيه ، وله الحق في صنع واتخاذ القرارات واتخـاذ المواقف . فضابط الشرطة ، على سبيل المثال له الحق كمشرف مسئول ان يوافق علـى طلب أحد أفراد الدورية للانتقال من منطقة اختصاصه . وهو في سـبيله الى تنفيـذ ذلـك يمارس حقه في اتخاذ قرار وموقف قائم على كونه مسئولا عـن أداء عملـه الـذي فُـوض فيه ، في الوقت الذي لا يحـق لرجـل الدوريـة أن يـترك مكـان اختصاصـه دون الأذن المسبق ، لان ليس لديه السلطة .

وقد اعتقد البعض خطأ ، أنه لا بد من تغيير الهياكل التنظيمية بصفـة دوريـة حتى اصبحت في الدول المتأخرة ، مثل الموضة التي يجب أن تتغير دورياً وعلى فترات متقاربة ، وذلك اعتقاداً منهم أن هذا يخـدم العمـل الإداري ، في حـين يصيبـه بعـدم الاستقرار ، ويكلف الكثير من الجهد والمال ، ويستغرق المزيد من الوقت .

ولا أدل على ذلك مما نشاهده ونسمع عنه مـن تغيرات متواليـة في كثـير مـن الهياكل التنظيمية لغالبية أجهزة الدول النامية الادارية ، بينما لا نسمع الا نادراً عن مجرد اعادة التنظيم في الدول المتقدمة .

ويدوّر التنظيم في فلك انصار المدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية ، حيث يرى التقليديون أن أساس التنظيم هو سلوك الأفراد ، وان هذا السـلوك يفـترض فيـه الرشـد والمنطقية الذي يكفـل اداء الاعمـال بـالصورة المحـددة سـلفا . وفي هـذا الاطـار يكـون التنظيم موحداً للجهود من أجل الوصول الى تحقيق الهدف ، وذلـك مـن خـلال جهـد مشترك يقوم أساساً على توحيد الجهـود والتنسـيق فيمـا بينهـا . والتنظيـم وفقـا لهـذا

الاتجاه يتطلب التجميع الرتيب للاجراءات المرتبطة مـن أجـل تكويـن كيـان موحـد ، يُمكن من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هـدف محـدد [٢٠] وهـو الجـانب الرسمـي لـلادارة ، تـوزع فيـه الواجبـات والوظـائف في علاقـات محـددة ، وبطريقة منسقة فيما بين ما تضمه من وحدات .

وقد واجه هذا الاتجاه نقد الاجتمـاعيين ، وقـالوا إن هـذا الاتجـاه يـؤدي الى تلاشي شخصية الأفراد في إطار المنظمة وقوانينها ، وأنهم يصبحـون كآلـة لا تلبـث أن يتلاشى مفعولها على المدى الطويل ، وأنها لا تؤمن بالتغيير وفق معتطيات ومتطلبـات الحاجة اليه .

أما المدرسة السلوكية أو التجريبيـة **Empirical School** فإنهـا تقـرر ان التنظيم ينشأ نتيجة للتعاون بين الأفراد الذين يجمعهم هـدف مشـترك ، وبالتـالي فـإن التنظيم لا يفرض ، ومن هنا فقـد ركـز هـذا الاتجـاه علـى دراسـة السـلوك الجمـاعي للأفراد .

ودون الاستفاضة في النظريات الأكاديمية ، فإننا نتسائل أي النظريات نتبع ، وأي التنظيمات نُطبق ، وبالقطع هنـاك صعوبـة لإجابـة هـذا التسـاؤل ، ولكـن يمكـن القول بأنه لا يوجد ما يطلق على التنظيـم الأمثـل الـذي يمكـن أن نضمـن لـه النجـاح بالنسبة لكافة المنظمات . بينما التنظيم المثـالي ، هـو ذلـك التنظيـم الـذي يتحقـق مـن خلاله انسجام وتناغم العلاقات بين العاملين استهدافاً نحو تحقيق المصالح المشـتركة ، التي تحقق الأهداف المرجوة ..

فالتنظيم ، هو عملية تحديد ، وتجميع العمـل الـذي ينبغـي أدائـه ، واقامـة العلاقات بغرض تمكين الأفراد من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف .

١/٢/١ متطلبات التنظيم

يتطلب التنظيم ما يلـــــي :

- وسائل يتمكـن الافـراد مـن خلالهـا أداء العمـل بكفـاءة لتحقيـق الاهـداف المحددة بالخطة .
- معرفة الأنشطة التي سوف تدخل ضمن التنظيم .
- تحديد السلطات .
- تحديد المسئوليات .
- تحديد العلاقات والاتصالات في العمل .
- تحديد العمل الجماعي والفردي .

فالفرض أن هنـاك عمـلاً ، مطلوبـاً انجـازه ، وأن هنـاك مسـلمات يجـب أن نعترف بها وهي :

× أن هذا العمـل أكـبر مـن أن يؤديـه شـخص واحـد ، لذلـك فهنـاك ضرورة لتقسيم العمل ، حتى يقوم أكثر من شخص بأداء العمل .

× قابلية العمل للتقسيم الى أجزاء أو أنشطة .

× هذا التقسيم يعطي فرصة الاستفادة بمزايا التخصص ، بمعنى وضـع المهارات المتخصصة في الاعتبار .

فالتنظيم اذن ينطوي علـى مكونـات أساسـية يمكـن أن نلمسـها مـن خلال ما سبق ، وتحديدها كما يلي :

× معرفة الهدف المـراد تحقيقـه ، لانـه هـو الـذي يحـدد المتطلبـــات الأساسية للعمـــل .

× تقسيم العمل الى أنشطة جزئية .
× تجميع الأنشطة في مجموعات أو وحدات .
× تحديد الواجبات والمسئوليات ، مع توفير الوسائل المادية ، والبيئة المناسبة لأداء العمل .
× اسناد المهام لأفراد مؤهلين يكونون قادرين على أداء العمل .
× تفويض السلطة اللازمة والمناسبة للافراد .

ويترتب على غيبة التنظيم ما يلي :

× اختلاف الوظائف في أهميتها بغير أساس سليم .
× الأزدواج في العمل .
× اهمال بعض الوظائف .
× وجود مهام لا يعرف من المسئول عنها .
× استقلال كل وحدة في الهيكل التنظيمي والتركيز على مشكلاتها الخاصة دون النظر لباقي الوحدات .
× عدم ترتيب وحدات العمل بالصورة التي يتطلب التنظيم .
× ميلاد مراكز القوى ، والامبرطوريات في العمل (كل بحسب قوته وصلاته)

وبذلك تكون فوائد التنظيم ما يلي :

× تمكين كل فزد من معرفة مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها .
× التحديد الواضح لعلاقات العمل .
× كل عضو في التنظيم تكون له السلطة الضرورية ، وبالقدر اللازم لاداء العمل

× ينطوي التنظيم السليم على التفويض المناسب للسلطة بطريقة منظمة .

× التنظيم الفعال يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية .

٢/٢/١ مبادىء التنظيم

سنعرض فيما يلي للمبادىء الأساسية للتنظيم

١/٢/٢/١ مبدأ تفويض السلطة . The delegation of authority

استكمالا لما أشرنا اليه عند حديثنا عن التفويض باعتباره أحد مبادىء ادارة عمليات الشرطة . فإننا نجد أن الرئيس أو المدير في ادارة الشرطة يفوض بعض سلطات اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية في ادارته . والسلطة هي الحق في اتخاذ قرارات أو أداء أعمال والسلطة النهائية في ادارة الشرطة تقع على عاتق الرئيس أو المدير ، الذي يجب أن يفوض السلطة بحكمه وعلى مدى واسع لمن يتوقع فيهم استخدامها بمسئولية . حتى يتم اتخاذ القرارات التي تؤدي الى انجاز الأعمال .

وان كانت السلطة يمكن تفويضها . الا أن المسئولية لا يمكن تفويضها . فالمسئولية Responsibility هي الالتزام باتخاذ القرارات . وأداء أعمال . واستخدام السلطة بحكمه وتعقل .

وكل فرد في التنظيم ، يمارس أداء عمل معين . يجب أن يكون لديه القدر اللازم من السلطة لأداء هذا العمل بصورة جيدة . وفي ادارات الشرطة التي يرى رؤساؤها او مديروها أن لا ضرورة لذلك ، نجد عدداً ضئيلاً من القرارات العملية . وانجازاً أقل للعمل ذلك أن في بعض حالات كثيرة لا يعي أغلب الرءوساء والمديرين كيفية تشغيل ميكانيزم عملية التفويض . والبعض الآخر لا يرضى بتفويض السلطة

خوفا من سوء استخدام المرءوسين لها ، وما يعكسه ذلك من أثر سيء على الإدارة وعليهم ، ويدرك كثير منهم أن السواد الأعظم من المواطنين سيرجع النجاح أو الفشل لجهودهم ، ولذلك فهم حريصون على الا يصدر أي خطأ من مرءوسيهم .

والجانب التهكمي لعدم الرضاء الشائع فيما يتعلق بتفويض السلطة ، هو فيما يتعلق بأثر ذلك على الحالات الإدارية ، أكثر منها بالنسبة للحالات العملية ، ذلك أن مدراء الشرطة يرفضون التفويض في المسائل الإدارية ، مثل شراء أسلحة أو معدات أو حتى اطارات (الكاوتش) الخاصة لابقاء آليات الشرطة في حركة على الطريق ... الخ ، بينما يمكن التفويض في مسألة استخدام القوة أو القبض على أحد .... الخ للمستويات الأقل في التنظيم ، اعتقاداً منهم أن المواقف العملية تحتاج مدى أوسع في التفويض .

كما يعتقد بعض المدراء أن عملية التفويض لا تكون الا في حالة عدم تواجده .

وعموماً ، فإن على الرؤساء أو المديرين أن يتأكدوا تماما أن كل من فُوض في سلطة يعلم ابعادها وحدودها فقط ، بل عليهم أن يتأكدوا أنهم على وعي وادراك تام للظروف والحالات التي تستخدم فيها هذه السلطة . ومن أجل ضمان ذلك يجب أن يكون التفويض مكتوباً ، الا في حالات استثنائية طارئة ، يمكن أن يكون التفويض فيها بمجرد كلمة .

ومعنى أن يكون التفويض مكتوبا ، فلا بد أن يتحدد من له حق استخدام هذه السلطة ، ومتى تستخدم .

ومن الطبيعي أن يكون التفويض متوافقا مع السياسة والاتجاهات العامة لأدارة الشرطة ، فإذا كان العمل في الإدارة محدداً له ثماني ساعات يوميا ، فلا يجوز تفويض سلطة لأحد للتقليل من هذه المدة أو زيادتها .

ويتدرج مستوى السلطة في أي تنظيم من أعلى الى أسفل فالعميد له سلطة أكبر من العقيد ، والمقدم له سلطة أقل من سابقه ، وأكبر من الرائد والنقيب .... وهكذا .

ويجب أن يكون هناك مجال للمرونة في عملية التفويض ، وعندما تشير التغذية الخلفية الى أن السلطة المفوضة لم يتم استخدامها ، أو لم تستخدم بحكمه ، فيجب أن يتم تصحيح ذلك أو استعادتها . وعند التفويض يجب أن يعلم المدراء ومن منحت لهم السلطة عن طريق التفويض انها ليست دائمة .

فعملية التفويض ، واستعادتها هي عملية مستمرة من أجل تحقيق الأهداف والمقاصد .

٢/٢/٢/١ مبدأ المساءلة The principle of Accountability

ويقتضي هذا المبدأ وضع نظام ملاحظة ومراقبة لكافة أنشطة العاملين بالادارة ومن يتم لهم التفويض في بعض السلطات ، وذلك اعتماداً على أنه يجب ألا يعتقد المدراء أن من تم تفويضهم في بعض السلطات سوف يستخدمونها بحكمة .

فيجب أن يكون كل مُفوض مسئول عن استخدامه للسلطة التي تم تفويضه فيها ، ولكي يتحقق ذلك لا بد من أن تتخذ اجراءات لتكشف متى وكيف سوف يستخدمها ، وهل مارسها في اطارها وحدودها ام تجاوزها ، وهل استخدمها بحكمة أم اساء استخدامها ؟

وفي ادارات الشرطة ، فإن ما يتخذ من اجراءات لتحقيق ذلك يجب أن يكون جدياً ، ليشعر كل فرد أن التفويض ، واستخدام السلطة ليس بالأمر الهين ، وكل من يسيء استخدامها لابد أن يخضع لأجراء عقابي قد يصل الى الفصل ، الوقف ، انهاء الخدمة ... الخ .

ويمكن لمدير الشرطة أن يراقب استخدام السلطة في تنظيمه من خلال اعضائه بأساليب متعددة . منها ما هو عبر سلسلة الأمر ، والاعمال الفرعية لمستويات التنظيم .

كذلك فإن نظام المعلومات الخاص بالتنظيم ، يجب أن يكون قد صمم للمساعدة على رقابة الإدارة متضمناً استخدام السلطة . كذلك تعتبر عملية تقييم الأداء ، حيث يتم مراجعة وتقييم عمل المرءوسين ، أحد الوسائل الهامة أيضا وكمصدر للمعلومات ويجب أن يطبق هذا المبدأ بمساواه وعداله بصرف النظر عن الرتب ومواقع العمل ، ودون محاباه . وهذا يعني النظر في أمر كل من يسيء استخدام السلطة أو غير قادر على تحمل المسئولية ، أولا يؤدي عمله كما تحدد له .

وهذا المبدأ لا يجد طريقه في إدارة تحددت ووصفت وظائفها بطريقة سيئة ، ولا يوجد فيها أو يوجد بشكل ضعيف مبدأ التفويض .

ففي هذا النظام تكون السلطة اداة لمحاباة الاصدقاء والمقربين ، ومعاقبة ما دون ذلك وتتسلط الاتجاهات الشخصية ، ويرتقي في مثل هذه الإدارة من ينحاز ويتوسط ويتملق ، لا من يؤدي عمله . وتبقى الوظيفة عاملا ثانوياً .

٣/٢/٢/١ مبدأ توصيف وتحديد الوظائف The principle of functional Definition

يقع على عاتق ضابط الشرطة مسئوليات عديدة ، ويعمل في عدة اتجاهات . فهو يدير حركة المرور ، ويفض المنازعات العائلية ، ويوجه النصح ، ويجري القبض ويقود سيارة الدورية ، ويقوم بالمراقبة والملاحظة ، وينفذ القانون ، ويكتب التقارير ويحفظ السجلات ، ويلاحظ المشتبه فيهم ، ويتلقي بالشاكين ، ويؤدي الشهادة في المحاكم ، ويحقق الجرائم ، ويشرف على مرءوسيه ، ويقدم الإسعافات الأولية ، ويحجز المتهمين ، ويجمع الأدلة ، ويشارك في المناسبات كالأفراح والمآتم .. الخ

والعديد العديد من الواجبات والمسئوليات التي تقتضيها طبيعة عمله كضابط شرطة .

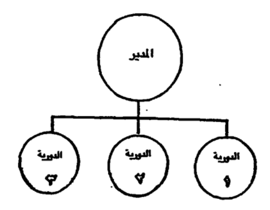
ومع هذا الكم من الأعمال ، كان لا بد من تجميعها ، ومن خلال هذا المبدأ يتم تجميع الأعمال المتشابه في وظيفة واحدة .

وهذا يعني أن الاعمال المتشابهة يجب أن يتم تجميعها مع بعضها تنظيمياً .

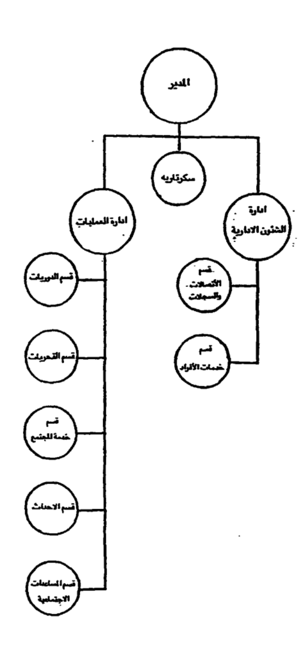
وتعتبر الوظائف أو الاعمال متشابهة عندما :

- يكون الأداء المطلوب خاضعا لنفس مستوى السلطة .
- المسئولية عن الأداء تنفذ في توقيت واحد أو مكان واحد .
- الحاجة لنفس كم التدريب ، أو لدرجة مهارية واحدة للأداء .

ومدير الشرطة عليه الا يكتفي بتماثل الوظائف ، بل بحجم الأدارة أيضا . فاذا كنا بصدد إدارة بها مدير وأربعة ضباط دورية ، فإن الاحتمالات التي أمام المدير لا تخرج عن اعداده لبناء تنظيمي يتكون من مجموعة أعمال عملية ، يقوم شاغليها دون بديل بالمسئوليات العملية . ويكون التنظيم بالشكل التالي :



أما الإدارات المتاح لديها افـراد يمكنهـم اداء الوظـائف المتخصصـة ، فهنـاك امكانية لتجميع الوظائف المتشابهة ، وفي الشكل التالي تصور لإدارة شرطية مكونة مـن ٢١ فرداً ، بالأضافة الى سكرتارية .



وكلما كبر حجم الإدارة ، كلما كانت امكانيات التخصص أكبر ، وتعقيدات التنظيم أكبر وأكبر .

وإذا لم يتم اجراء الجهد الواعي لتجميع الوظائف المتشابهة في نظام منطقي ومعقول ، فإن الأفراد العاملين في الإدارة سوف يواجهون حالة من الارتباك فيما يتعلق بأدائهم للأعمال المكلفين بها . ويؤدي ذلك الى قيام الأفراد باداء اعمال غير متماثله وهنا نكون بصدد اهمال أو اغفال لمبدأ التحديد الوظيفي أو التوصيف الوظيفي المناسب .

ولنتسائل الآن كيف يتم التجميع الوظيفي ؟

عرفنا أن البناء التنظيمي يقوم على :

× وجود أهداف محددة من واقع الخطة .

× دراسة العمل اللازم أداؤه .

ولتحقيق تلك الاهداف :

× يتم تقسم العمل الى أنشطة (اذا كان قابلا للتقسيم) .

× تجميع تلك الانشطة في وحدات تنظيمية ، وهذا هو ما سوف نتناوله بالشرح ، لان هذه الخطوة على جانب كبير من الاهمية . فالوحدات التنظيمية هي ادارة ، قسم ، وحدة ، مكتب ، قلم ، فرع ... الخ وتواجه المديرين دائما مشكلة تجميع الانشطة .

اذن فكيف يتم ذلك :

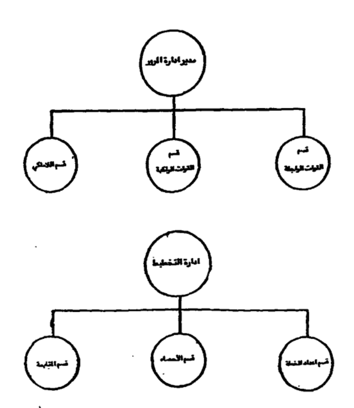
لتحقيق ذلك يتم الاجابة على سؤالين هامين :

الأول : ما هو الأساس الذي يتم من خلاله تجميع الانشطة ، بصورة تكون أكثر

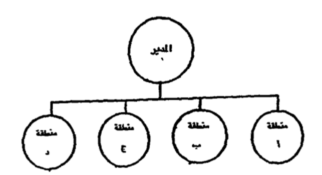
أكثر فاعلية وكفاءة ؟

هناك العديد من الأسس ، ولكن سوف نتخير منها ما يتناسب مع عملنا الشرطي :

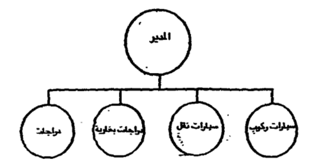
تجميع وظيفي (وهو الشائع الاستخدام)



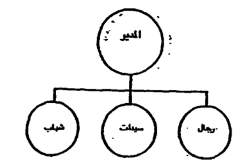
× تجميع جغرافي :



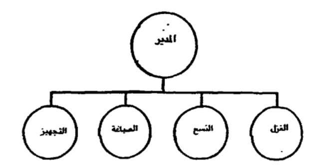
× تجميع سلعي



× تجميع بحسب العملاء



× تجميع بحسب العمليات



الثاني : ما هي الاعتبارات الاسترشادية التي يجب مراعاتها عند التجميع ؟

هذه الاعتبارات هي :

× **الاستفادة من التخصص :**

حيث يضمن التخصص تحقيق الكفاءة المرتفعة في العمل ، وتركيز اهتمام الفرد على نوع معين من العمل ، ينمي مهارته ، مما يعود على الانتاج بالزيادة .

× **تسهيل الرقابة :**

القصد من الرقابة هو التأكد من أن الاداء أو العمل يطابق بقدر الامكان ما تم الاتفاق عليه في الخطة . ولما كان التجميع قد يكون سببا في عرقلة أو سهولة عملية الرقابة ، لذا كان من الضروري مراعاة ذلك . بحيث يكون مثلا ، النشاط الذي يقصد منه رقابة نشاط آخر ينبغي أن يكون تحت اشراف مدير منفصل .

× **المساعدة على التنسيق :**

التنسيق هو أحد عناصر الادارة الرئيسية ، وقد يؤدي التجميع السيىء الى صعوبة التنسيق في الكثير من الاحيان ، اذا أن التنسيق هو تلك العملية التي تكون أنشطة الافراد فيها متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك .

× **ضمان الاهتمام الملائم ببعض الانشطة :**

بمعنى أن هناك أنشطة قد يقتضي الأمر ضرورة الاهتمام بها ، ووضعها في ادارة مستقلة ، بينما ترى تنظيمات اخرى أنها ليست

بالأهمية بحيث لا تكون على مستوى ادارة مستقلة ، مثل العلاقات العامة – التخطيط ..

× **مراعاة الظروف المحلية :**

فان الافراد القائمين بالعمل ، وظروف تشغيلهم ، من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند التجميع ، وان كان التنظيم ينبغي ألا يقوم على أشخاص ، الا أنه لا مفر دائما ، من أن نبحث عن الشخص المناسب الذي يمكنه تحمل مسئولية الاشراف على عمليات معينة .

× **تخفيض النفقات :**

هناك بعض الأنشطة ، يترتب على اضافتها للبناء التنظيمي زيادة الاعباء المالية ، وهنا ينظر الى هذه الزيادة ، وما يترتب عليها من عائد على التنظيم ككل ، اذ لا بد أن يكون العائد منها أكبر من النفقات التي يتحملها التنظيم بسبب اضافتها اليه .

× **تبسيط الاجراءات :**

كذلك من الاعتبارات الأساسية في عملية التجميع ، تبسيط الاجراءات ، بمعنى أن الأنشطة التي تؤدي في النهاية الى نتيجة واحدة أو عمل واحد ، يجب أن يتم تجميعها في ادارة واحدة ، وعلى سبيل المثال ، الانشطة اللازمة لاستخراج رخصة قيادة هي ، شراء النماذج ، تقديم الأوراق ، دفع الرسوم ، الاختبارات النظرية الاختبارات العملية ، استلام الرخصة .. كل هذه الانشطة .. يجب أن يتم تجميعها في مكان واحد حرصا على تبسيط الاجراءات ،

وتسهيل العمل ، وتوفير الوقت .

فالتنظيم اذن هو تلك العملية التي تهتم بتجميع أفرع التنظيم المختلفة من أجل تحقيق أكبر كفاية وكفاءة وانتاجية للوصول الى تحقيق الاهداف العامة .

ويجب أن يتم ترتيب أفرع أي تنظيم بصورة تجعلها تعمل مع بعضها في تناسق .

وهذه هي وظيفة المنظم ، لأن التنظيم هو أساس العملية الإدارية .

وفي التنظيم الشرطي ، فان دينامو التنظيم هو مدير أو رئيس الشرطة . فاذا لم يستطع أن ينظم إدارته باستخدام اسس التنظيم العملية فانه لن يصل الى تحقيق الاهداف المرجوة .

فانه من المعروف أن التنظيم السيء أو الضعيف ، لا يمكن أن يصنع اداريا ناجحا .

٤/٢/٢/١ مبدأ تدرج السلطة The scalar Principle

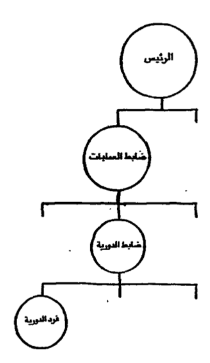
هذا المبدأ مأخوذ من النموذج العسكري ، ويشار اليه بالتسلسل القيادي **Chain of Command** ، فهو ميكانيزم تنظيمي مؤسس على خطوط الاتصال الرسمية في إدارة الشرطة ، وعلى فرضية هامة تتمثل في كلما كانت خطوط السلطة المتفرعة من السلطة النهائية واضحة ، كلما كان لذلك تأثير واضح ومؤثر على صنع القرار وعلى أسلوب الاتصالات .

ويقوم هذا المبدأعلى توفير طريق مباشر فيما بين أي فرد في الإدارة والمدير أو الرئيس . كما ينظر اليه أيضا على أنه طريق ذو اتجاهين ، حيث يمكن أن تتدفق المعلومات بواسطته الى أعلى عبر التنظيم من المرءوسين الى الرتب العليا واخيرا الى

الرئيس . وكما عرفنا سابقا فإن البناء التنظيمي قد يكون بسيطا ، وقد يكـون معقـداً ، وهذا يتوقف على حجم الادارة .

وفي الشكل التالي نلاحظ تسلسل القيـادة مـن الرئيـس الى ضـابط العمليـات الى ضابط الدورية الى فرد الدورية .

ومع ملاحظة ان التنظيمـات الاخـرى لم تظهـر في البنـاء التنظيمـي امعانـا في الايضاح .



والبناء التنظيمي The Organization Chart هو وسيلة ديجرامية ، يمكن بواسطتها للمرءوسين أن يروا ومنذ الوهلة الاولى أين هم من التنظيم ، ومِنْ مَنْ يستمدون السلطة . بالاضافة الى أنه يحدد بحزم ودقة التسلسل الهيكلي للتقارير الرسمية والاتصالات في التنظيم .

فمبدأ التسلسل القيادي أداة تنظيمية هامة ، لأنه يحدد بوضوح قنوات الاتصالات . فعلى سبيل المثال ، الرئيس الذي لا يراعى مبدأ التسلسل القيادي ، ويعطي امراً مباشراً لضباط الدورية ، فإنه يكسر هذا التسلسل ، ويبدد السلطة التي على ضابط الدورية والممنوحة أصلا في التنظيم لمن هم أعلى منه درجة ، بحكم وجودهم في مستوى قيادي أعلى ، وسوف يترتب على ذلك احساس المرءوسين باتجاه الرئيس نحو عدم مراعاة مبدأ التسلسل القيادي ، وسوف يبادلونه نفس الخط عند الاتصال بمن هم أعلى أو حتى به هو شخصياً .

وعند تطبيق هذا المبدأ في إدارة الشرطة ، على الرئيس أو المدير أن يعترف بأن هناك مستويات مختلفة للإدارة ، كل منها له وظائف مختلفة الى حد ما . ويمكن تقسيم هذه المستويات الى :

- مستوى الرئاسة Chief administrative
- مستوى القيادة Command Level
- مستوى الإشراف Supervisory Level

ويعتبر مستوى الرئاسة هو قمة التنظيم ، ويتكون من الرئيس أو المدير ، واصطاف الرئاسة . ويتكون مستوى القيادة من الرتب العليا التي لديها السلطة والمسئولية الكاملة عن كل من يمارسوا وظائف الأدارة . Line duties ، ومن يضطلعوا بمسئولية الأعمال الأدارية Staff duties أما مستوى الإشراف فيتكون

من الرتب الأقل ، والتي يوكل اليها الإشراف على اداء الواجبات .

أما فيما عدا هؤلاء فهم العاملون **Staff Personnel** وهم الذيـن ليـس لهـم سلطة أو أمر على أحد وأغلبهم يعين في مستوى الإدارة العليا ، فعلـى سـبيل المثـال ، فقد يعين ضابط من رتبة صغيرة في غرفة العمليات كمستشار أو خبير ، ولكن ليـس لـه موقع أو وضـع الآمر ، حتى لو كان ما يقوم به من عمل في مستوى القيـادة ، كذلـك من يعين في مكتب العمليات وتكون مسئوليته تنظيم مناوبات الدوريـة (الشفتات) .

فحيث أن مسئوليته قيادية ، فيمكن اعتباره في موقع المستوى القيادي .

ومع وجود هذه المستويات في ذهن القائم باعداد البناء التنظيمي لإدارة الشرطة سوف يكون المتوقع اعداد بنـاء تنظيمـي نـاجح وزعـت فيـه الأعمـال استناداً الى هـذه المستويات وتبعا لأهميتها .

ويلاحظ ان الضباط في إدارات الشرطة الصغـيرة يتـم تعينهـم لاداء الواجبـات بوجه عام اكثر من اتجاهها الى التخصص أما الإدارات الكبيرة فيكون استعدادها اكـثر للتخصص ، وبصورة اكبر من الادارات الصغيرة .

وتختلف السلطة المفوضة عبر التسلسل القيادي فيمـا يتعلـق بـأداء الأعمـال ، حيث تعتمد أيضا على حجم الإدارة فبينما يمكن الجمع بين أعمال الدورية ، وأعمـال التحقيق في الأدارات الصغيرة ، والتي قد يقوم بها نفس الأفراد في نفس الوقـت ، يتـم الفصل بينها في الادارات الأكثر عدداً والأكبر حجما .

وعمومـاً يجـب العنايـة عنـد تحديـد درجـة التخصـص المطلوبـة في أي ادارة شرطية ولو أن اصحاب نظريات التنظيم التقليديـين يتجهـون الى أن الكفـاءة والفاعليـة تزيد مع التخصص ، الا أن هذا ليـس ضرورياً ، فإنه يُعتقد أن كلما تركزت طاقـات وامكانات العاملين ، سيكون اكثر انتاجية .

وفي إدارات الشرطة يتجه التخصص الى تغيير الجهود بعيدا عن مواجهة الأهداف التنظيمية بوجه عام ، ويركز الجهود في تحقيق الأهداف المحدودة للوحدات الفرعية . فعلى سبيل المثال ، قد يحمي رجل البحث في وحدة المخدرات (وحدة فرعية) أحد المدمنين الذي يمده بالمعلومات ، في الوقت الذي يمكن أن يكون فيه المدمن مرتكبا لجرائم سرقة من أجل الحصول على المادة المخدرة التي ادمن عليها .

هنا يكون رجل المباحث قد حاول تحقيق اهداف وحدته ، ولكن على حساب الهدف العام للتنظيم وهو الحد من جرائم السرقة .

من أجل ذلك فإن قرار التخصص او الأخذ بالتخصص في ادارة شرطية ، هو أمر حيوي للغاية ، لانه سوف يؤثر مباشرة على كفاءة وفاعلية الأداء بوجه عام .

وقد لاحظ ولسن ومكلرن **Wilson and Mclaren** ان التخصص له تأثير مباشر على علاقات الأفراد عند ادائهم لواجباتهم الشرطية ، ويُعقد التوجيه والتنسيق والرقابة (٢١) **" Specialization has a direct bearing on relationships of members in their performance of police duties , it also complicates direction , coordination and control ".**

ففي الإدارات التي تأخذ تنظيماتها بوحدات فرعية متخصصة ، يصبح التسلسل القيادي فيما يتعلق بالاتصالات قليل الفاعلية . حيث تتجه هذه الوحدات المتخصصة للعمل باستقلالية ، وتصبح معلوماتها قاصرة عليها . كما يتجه التخصص إلى خلق المنافسة بين الوحدات .

ومشاكل التخصص في مواجهة العمومية ، **Generalization** ليست سهلة الحل ، وربما النصيحة التي قدمها توماس ريدن **Thomas Reddin** ، أحد رءوساء شرطة ادارة شرطة لوس أنجلوس ، حيث اقترح انه في حالة اعتبار التخصص امراً ضرورياً ، فعلى الأفراد ان يتبادلوا مواقعهم .

وكقاعدة أو مبدأ يمكن أن يتبع :

" **Specialize if you must , Generalize if you can** ".

وهذا يعني " التخصص اذا كان لا بد منه ، والتعميم ان امكـــن "

٥/٢/٢/١ مبدأ توازن السلطة The Authority - Level Principle

يقوم مبدأ توزان السلطة على فرضية تواجد السلطة على جميع مستويات التنظيم ، وعلى من لا يتخـذون القرارات في مستواهم بسبب نقص السلطة يقومـون بأحالتها لأعلى من أجل اعادة النظر في الحل . ولا يتمكن هذا المبدأ من اداء مفعوله الا بعد تنفيذ مبدأ التوصيف الوظيفي ، ومبدأ تدرج السلطة .

فيمكن أن ينظر اذن لهذا المبدأ على أنه جهاز لحـل المشاكل ، فهـو يؤسـس على فرض حيث وجود المشاكل في أي مكان في التنظيم والـتي يجـب حلها باستمرار حتى يتمكن التنظيم من مواجهة اهدافه ومقاصده . وأكثر مـن ذلك ، حيث يقال ، كل القرارات يجب أن تتخذ اقل ما يمكن في التنظيم :

" **All decisions should be made as law as posible in an organization** "[٢٣] وفي ادارات الشرطة التي لم تحسن تجميع وظائفها تجميعاً دقيقاً ، نجد أن مبدأ تدرج السلطة لا يعمل بكفاءة ، والأفراد بمختلف الرتب ينقصهم السلطة لأداء الأعمال . والعاملين اما أن يخفوا المشاكل ولا يبلغون عنها ، أو يعتمدون في حلها وانجاز القرارات على المدير أو الرئيس . ولعل اخفاء المشاكل هو البديل الأسهل .

اما اذا تمكن المدير أو الرئيس من النجاح في تجميع الوظائف في اطار التسلسل القيادي السليم ، فسيكون من الطبيعي وضع مبدأ توازن السلطة موضع

التنفيذ الفعال . وستحل المشاكل حيث يتم بناء ميكانيزم تفويض السلطة لمن هم متخصصون ، ويصر على قيامهم بممارسة هذه السلطة لحل المشاكل كل في مستواه الوظيفي .

ويتم تفويض السلطة للأفراد من خلال مبدأ تدرج السلطة . ويتطلب مسئولية استخدام السلطة عند تطبيقها أو ممارستها مبدأ المساءلة . وعلى ذلك ، فإن أي فرد في التنظيم لديه سلطة حل المشاكل ، سيكون مسئولا عما اتخذ من حلول . ومبدأ توازن السلطة يوفر صمام الأمان لحل المشاكل بالسماح للمشاكل التي لم يتم التمكن من حلها في مستوياتها ، بالتصعيد الى المستوى الذي تتواجد فيه السلطة القادرة على حلها .

فيجب اذن أن تتفاعل مبادىء التوصيف الوظيفي ، وتدرج السلطة ، والمسائلة ، وتوازن السلطة وتتناغم فيما بينها حتى تتحقق فاعليتها . فكل منهما منفرداً لا يتصور ان يعمل بكفاءة دون الثلاثة الباقية ، إذ يتحتم ان يعمل الأربعة كنظام واحد .

ويعتبر مبدأ توازن السلطة أصعب مبادىء التنظيم عند وضعه موضع التنفيذ . ففي المستوى القيادى الضعيف ، يتمكن المشرفون من تجنب مسئولية حل المشاكل ويسمحون لها أن تتفاقم وتتصاعد . لذا فإنه لا بد لهذه المشاكل التي لم يتم التمكن من حلها في المستويات الأقل ، أن تصعد للمستويات الأعلى .

وفي ادارات الشرطة تأخذ العملية طابعاً اجرائياً ، حيث يعد تقرير اسبوعي من جانب المستويات التنظيمية عن المشاكل التي واجهوها ، والتي كان لنقص السلطة تأثير مباشر على عدم حلها . وتقع المستويات التي تهمل في عملية الحل أو التصعيد تحت المساءلة . وكثير من المشاكل في العديد من الأدارات يتم حلها بصفة أو أسلوب غير رسمي فمسئول الدورية على سبيل المثال ، الذي لديه مشكلة ميكانيكية في سيارة

الدورية ، ليس عليه الا أن يبلغ رئيسه لعمل ترتيبات الاصلاح اللازمة . فاذا تم حل هذه المشكلة ، فلن يكون هناك داعي لذكرها في تقريره الاسبوعي . أما اذا رفض الرئيس عمل ترتيبات الإصلاح ، فستكون مسئولية رجل الدورية الذي تعطلت سيارته وعليه أن يكتبها في تقريره الاسبوعي . وهنا سوف تتحدد المسئولية والمساءلة لمعرفة سبب عدم قيام الرئيس بالتعامل مع المشكلة والتي كان لديه سلطة حلها .

ويبقى العديد من المشاكل دون حل ، إما لعدم توافر السلطة ، واما نتيجة لا مبالاة المسئول ، وإما لاختياره تجاهل وجودها . وفي أي الحالات تعاني ادارة الشرطة ويعاني المجتمع ، ولا تتحقق الأهداف والمقاصد .

ويجب ان يوضع في الاعتبار ان حل المشكلة ليس دائما بالأمر السهل . فإدارة الشرطة التي لم تصل الى تحقيق اهدافها ومقاصدها ، لا بد لها من اعادة التنظيم .

واذا ما تم تطبيق مبدأ توازن السلطة في التنظيم ، فسوف يخدم حل العديد من المشاكل ، وعلى مديري الشرطة استخدامه لاقصى مدى اذا ما ارادوا للأهداف ان تتحقق .

٦/٢/٢/١ مبدأ وحدة القيادة The principle of unity of command

ويقوم هذا المبدأ على أن كل مرءوس لا بد أن يكون له قيادة واحدة ، يكتب لها ، ويأخذ اوامره منها .

فإذا توقع مرءوس ان يتلقى أوامر من اكثر من رئيس ، فستكون النتيجة تعارض وارتباك هائل .

فاذا طلبت الام من ابنها شيء ، وقال له الأب شيء آخر ، فلأيهما

يستجيب ، وسيقع الأبن في حيرة من أمره ، لعدم استخدام والديه لمبدأ وحـدة القيـادة أو وحدة الأمر ونتيجة هذا الموقف في الأسرة ، قد لا يكـون خطـيراً كمـا يحـدث في التنظيمات الأدارية ، لا سيما ذات الحجم الكبير . ولنا أن نتصور صدور ثلاثة أوامر لرجل الدورية مـن ثلاثـة مسـتويات قياديـة ، فأيهمـا ينفـذ ، وأي مسـتوى قيـادى يحاول ارضاءه ... !! .

فمثل هذه المشاكل لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند تنظيم ادارة الشرطة . حيث يجب أن يُتفق منذ البداية على ضرورة أن يأخذ كل فرد مـن أفـراد الشـرطة أوامـره ، ويكتب تقاريره مباشرة لقيادة واحدة .

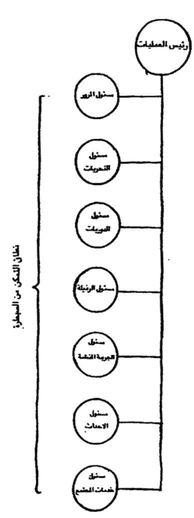
فإذا اراد المدير أن يوصل أمراً لمسئول الدورية ، فعليـه أن يعلـم تمامـاً ، هـو وغيره ، ضرورة الالتزام بمبدأ التسلسـل القيـادي . وبالتـالي فعليـه ان يبلـغ القيـادة أو المستوى الذي يليه ، ثم الذي يليه ... وهكذا حتى يصل الأمر الى مسئول الدورية .

ويؤدي تطبيق هذا المبدأ الى تجنب التعارض والارتباك والفوضى الـتي تحـدث نتيجة صدور الأوامر من أكثر من مستوى قيـادي لفـرد واحـد .. والى راحـة الأفـراد في تعاملهم مع قيادتهم عبر مستويات التنظيم المختلفة .

٧/٢/٢/١ مبدأ نطاق التمكن من السـيطرة . The principle of span of control .

بقدر عدد المرءوسين الذين يكتبون لقياداتهم يتحديد نطاق التمكن من السيطرة فالمدير الذي يأمر ثلاثة ضباط فيكون نطاق تمكنه في حـدود الثلاثـة . ورئيـس الدوريـة الذي يشرف على أنشطة عشره ضباط دورية ، فيكون نطاق التمكن بالنسبة له عشره .

والشكل التالي يوضح ان مستوى القيادة أو رئيـس القسـم لـه نطـاق تمكـن مـن سبعة :



ويعتقد قدماء المفكرين ، انه يمكن ان يتحدد بدقة ، العدد المناسب من الأفراد الذي يخضع لنطاق التمكن من السيطرة . وحاول البعض أن يثبت أن عدد ستة أفراد أو سبعة . .. هو العدد المثالي **Optimum Number** ، الذي يمكن الأشراف عليه بسهولة .

ومع تقدم الأيام ، وظهور التعقيدات والمشاكل في الأعمال والمسئوليات . حالت مهارة المرءوسين ومواهب المشرفين من تحديد العدد الأمثل لنطاق التمكن من السيطرة .

وقد اقترح دريكر ، **Drucker**[(٢٤)] ، أنه اذا زاد نطاق التمكن لمشرف بعدد قليل من الأفراد ، فعليه أن يقوم بعملهم .

ويضيق نطاق التمكن كلما صعدنا لأعلى في البناء التنظيمي . فمدير الشرطة له أقل نطاق تمكن من السيطرة . وهناك قاعدة جيدة تقول بأن نطاق التمكن من السيطرة يتحدد تبعا لدرجة السلطة والمسئولية الممنوحة لكل مستوى في التنظيم . فكلما زادت درجة السلطة والمسئولية كلما ضاق نطاق التمكن من السيطرة . وكمثال قد يكون نطاق تمكن المدير في حدود أربعة نقباء ، بينما هناك ملازم له نطاق تمكن أكبر وفي نفس التنظيم .

وقد أشار بفيفنر وبرزيس **Pififfner and Presthus** [(٢٥)] .

" There is no constant number applicable to every situation . "

وهذا يعني أنه ليس هناك عدد ثابت يلائم كل موقف أو حاله .

وباختصار ، يعتبر نطاق التمكن من السيطرة أداة تنظيمية اشرافية ، اذا استخدمت بعناية فسوف تساهم بكفاءة في تحقيق التماسك التنظيمي .

وهناك معايير لتحديد نطاق التمكن من السيطرة :

- المعيار الموضوعي ، ويتوقف هذا المعيار على :
  - × متطلبات العمل (كم وكيف وتوقيت أداء العمل)
  - × طبيعة المهام .
  - × القائمون بالعمل وتخصصاتهم (مدى كفاءة العاملين)
  - × حجم السلطة والمسئولية الممنوحة للمستويات الإشرافية .
- المعيار الشخصي ، ويتوقف هذا المعيار على :
  - × السمات القيادية .
  - × المهارات الادارية .

فكلما توافرت هذه السمات كلما زاد نطاق التمكن والوقع أن كلا من المعيارين يشترك في تحديد نطاق التمكن من السيطرة أو الإشراف .

٣/٢/١ أنواع التنظيم

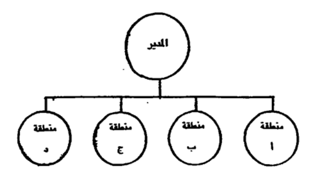
عرفنا أن عملية التنظيم ، ليست من السهل القيام بها نظراً لما تطلبه من دراسات متأنية قبل الاتجاه الى تغييرها أو اعادة النظر في حدودها وابعادها ذلك أنه وكما عرفنا أن كثرة التغيير والتعديل في النظم الأدارية ، الى جانب ما يسببه من عدم استقرار والمزيد من التكاليف ، فإنه يحتاج تغير في السلوكيات والعادات الخاصة بطرق أداء الأعمال .

ومن خلال النظريات التي تناولت التنظيم كوظيفة ادارية يمكن أن نستعرض الأشكال التنظيمية التي يمكن ان تناسب جهاز الأمن وتكون قادرة على تحقيق اهدافه .

وقبل تحديد الشكل المناسب من أشكال التنظيم والذي يكون قادراً على انجاز جهاز الأمن لمتطلباته وتحقيق اهدافه ومقاصده سنعرض في ايجاز لانواع هذه الأشكال التنظيمية .

تقوم هذه الأشكال على أسس ومبادىء التنظيم التي سبق ان عرضنا لها ، وهي تقوم على اساس التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية ، فهي اما تنظيم على أساس جغرافي ، واما على أساس رئاسي ، واما على أساس وظيفي (٢٦) .

فالتنظيم على أساس جغرافي يقوم على فكرة تجميع أوجه النشاط المختلفة في منطقة معينة ، في وحدة تنفيذية واحدة كما هو واضح في الشكل التالي :

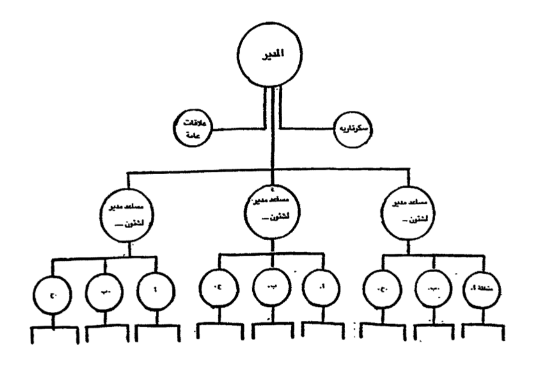


أما التنظيم على أساس الغرض الرئيسي ، فيقوم على فكرة نوع المتعاملين أو نوع الخدمة ، حيث يسهل ذلك معرفة الغرض من التنظيم بوضوح ، ويساعد على تحقيق الهدف منه بسهولة .ويقوم التنظيم الوظيفيي على اساس التخصص داخل المنظمة ، وسوف نعرض لأهم أشكال التنظيم الدارج العمل بها في أجهزة الشرطة :

١/٣/٢/١ التنظيم الرأسي

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعاً ، حيث السلطة من أعلى الى أسفل ، وصدور القرارات من المدير الى كل من يليه في التسلسل القيادي عبر المستويات التنظيمية المختلفة في التنظيم وحيث المسئوليات المحددة في حدود أداء الأعمال والمهام المطلوبة .

والشكل التالي يوضح شكل هذا النوع من أنواع التنظيم :

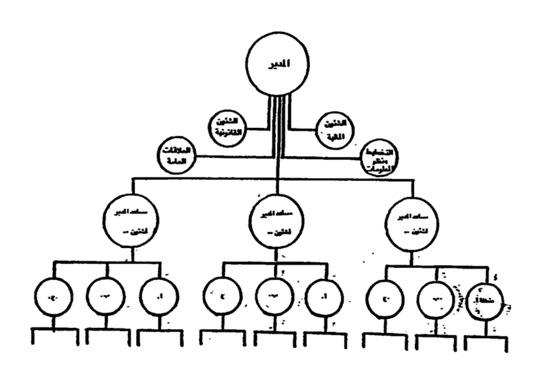


ويتميز هذا النوع من انواع التنظيم بالتحديد الواضح لدور كل مستوى (سلطاته ومسئولياته) ، والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة ، وانسيابية الاتصالات في قنواته عبر المستويات المختلفة ، الى جانب سهولة المتابعة والرقابة ، وأخيراً فإنه يؤدي الى الاقتصاد في النفقات حيث لا توجد أجهزة استشارية أو فنية أو متخصصة متعددة . ولكن يعيب هذا التنظيم ، تركيز السلطة ، واتساع نطاق الإشراف حيث يمارس كل مستوى أنشطة متعددة ، وعدم وجود التخصص .

٢/٣/٢/١ التنظيم الرأسي الاستشاري

يجمع هذا النوع من أنواع التنظيم بين فئة المنفذين والمتخصصين ومجال المتخصصين هنا هو مجال استشاري يشمل الشئون القانونية ، والشئون المالية ، والدراسات والبحوث ، والتخطيط ، والعلاقات العامة ، وتشكل هذه التخصصات مستوى يخرج عن خط السلطة في البناء التنظيمي . ورأيهم استشاري وليست لهم سلطات اتخاذ القرار ، كما أن رأيهم قد يؤخذ به أو لا يؤخذ حيث أن المسئول الأول والأخير هو المدير أو القائد .

والشكل التالي يوضح لنا شكل هذا النوع من أنواع التنظيم :



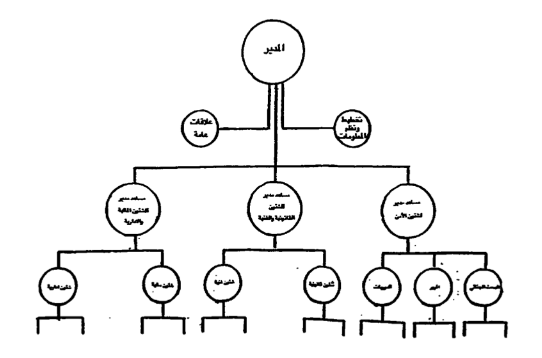
ومميزات هذا التنظيم هو توفير قدر كبير من المعلومات الفنية والعملية والقانونية التي تؤدي الى تحسين الأداء . وتوصيلها الى كافة المستويات التنظيمية في نظام ويسر .

أما ما يعيبه ، فهو تداخل الوحدات الاستشارية في البناء التنظيمي قد يصيبها بعدم الوضوح في بعض الأحيان ، كما يؤدي الى صراعات ومشاكل بين القادة والاستشارين مما يؤثر على أداء الاعمال وخلق روح من الاثارة والضغوط التي تؤثر على الروح المعنوية ، وبالتالي على تحقيق الأهداف .

٣/٣/٢/١ التنظيم الوظيفي

يقوم التنظيم الوظيفي بالتركيز على التخصص أو الوظيفة ، بحيث يكون لكل تخصص أو نشاط وظيفي ادارة أو وحدة مستقلة .

والشكل التالي يوضح ذلك :



ويبدوا واضحا في هذا النوع من التنظيم دخول المتخصصين والاستشاريين في خط السلطة ، وهذا يعني دخولهم في المجال التنفيذي بحيث يكون لهم سلطات ويقع على عاتقهم مسئوليات يحاسبون على ضوئها امام القيادات .

ويمتاز هذا التنظيم بإتاحة الفرصة للنمو الوظيفي والتقدم في أداء العمل وتنمية روح الفريق في العمل ، وتحقيق التعاون الوظيفي بين الخبراء والمتخصصين والقيادات التنفيذية .

أما ما يعيبه ، فهو تداخل السلطات والمستويات ونطاق الاشراف بين المتخصصين والرؤساء . الى جانب صعوبة اتخاذ القرار دون الدخول في مناقشات وجدل بين الفنيين والمتخصصين والقادة ، مما يعطل ويؤخر اتخاذ القرار .

مما سبق ، نجد أن تفضيل شكل من أشكال التنظيم على الآخر ، يحكمه اعتبارات ، وبالتالي يصعب أن نقرر أن هذا الشكل أفضل أم غير أفضل . فقد يستدعى الأمر المزاوجه بين اكثر من شكل .

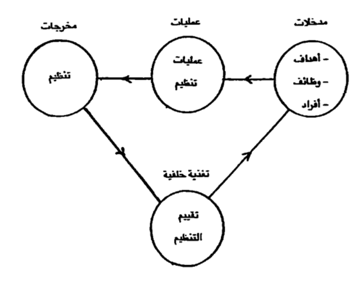
فالتنظيم الذي يصلح اليوم ، قد لا يصلح غداً . وكل تنظيم لا بد أن يدخل في تقديراته اعتبارات الزمان والمكان ، والظروف ومتغيراتها ... الخ . فالتنظيم المثالي لاي منظمة لا بد أن يخضع لدراسة يحكمها ظروف المنظمة وتطورها وأهدافها .. الخ .

وفي النهاية لا يمكن الجزم بأن هناك تنظيماً مثالياً لأجهزة الأمن يجب الأخذ به وتطبيقه .

٤/٢/١ التنظيم برؤية نظم المعلومات

التنظيـم ، اذن ، ليـس بالعمليـة البسـيطة ، انهـا تـأخذ وقتـاً ، وجهـداً ، وطاقة . وبالاضافة الى ذلك لا بد لها من المعرفة والفهم لأسس ومبادىء تنظيم الشـرطة السابق الحديث عنها . ليس فحسب بل وكيفية تطبيقها .

والديجرام التالي يوضح منظومه العملية التنظيمية برؤية نظم المعلومات :



ولتنظيم إدارة الشرطة ، فانها ليست بالعملية السهلة ، لمجرد أن يكون لدينا مدخلات عبارة عن أفراد ، ووظائف وأهداف ، فنلجأ الى كتاب في التنظيم لنختار منه أحد التنظيمات التي يمكن أن تطبق . ولكن على المنظم ، أن يضع في اعتباره الافراد الذين سوف يتم تنظيم عملهم ، هل هم مهتمون بعملهم وحريصون عليه ؟ أم هم من النوع الذي يراقب الساعة CLOCK - WATCHERS ، هل بعضهم ضعفاء ؟ هل الافراد في المجموعات ، بعضهم له شخصية قوية ، يترتب عليها وجود صراعات ، مما يصعب معه تواجدهم في مجموعة واحدة ؟ هل هناك عاملون مسنون يتم الاشراف عليهم بمعرفة عاملين حديثي السن ؟ هل هناك أفراد لهم مزاج خاص أو عادات سيئة ، مما يحتم وضعهم تحت الملاحظة ؟ هل هناك أفراد يصعب أن يكون لهم علاقات عامة مع الآخرين ؟

هذه الاسئلة تعتبر هامة بالنسبة للمنظم .

وعموما ، فان التنظيم لا بد أن يقوم به ، من هم على دراية تامة بمدخلاته التي تشتمل على الأفراد ، والوظائف ، والاهداف .

وتعتبر الوظائف من أهم المدخلات في العملية التنظيمية . وكل وظيفة يجب أن تحدد بعناية ، وتوضع في مكانها في التنظيم ، وتدخل في المجموعة التي تماثل نشاطها لكي نضمن أن تؤدى بكفاءة . (أما الوظائف التخصصية فتكون أساسا لتكوين مكاتب أو أقسام أو وحدات ... وفروع مجموعات أخرى) .

وأخيرا فان الاهداف ، يجب أن تكون واضحة ومحددة في ذهن المنظم لادارة الشرطة ، فهي أهم مدخل من مدخلات العملية التنظيمية .

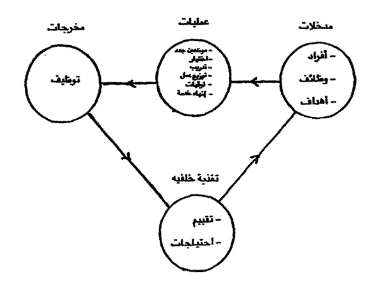
ومخرج العملية التنظيمية هو التنظيم نفسه . فانه يحتوي على مجموعات وظيفية ، وسلطات مفوضه ، وأنشطة موزعة ، وتنسيق متكامل خاص به .

وتتوقف التغذية الخلفية ، في المدى البعيد على نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه ، وعلى المدى القريب على ما اذا كان العاملون ، قد حصلوا على السلطات اللازمة لادائهم أعمالهم أم لا ، وما اذا كانوا قد أبدوا أي اعتراض على مستوياتهم الإشرافية المباشرة أم لا ، وما اذا كانت أعمالهم في الوحدات متقاربة ومتشابهة أم لا .

والتغذية الخلفية هي عبارة عن مشاكل التنظيم التي ظهرت أثناء التنفيذ والتي تكون أمام المنظم من خلال اعتبارها مدخلات جديدة . ويجب أن نعلم أن نظام المدخلات (أفراد ، وظائف ، أهداف) يتغير بصفة متكررة . ومن أجل تحقيق الملاءمة المطلوبة بالنسبة لتغيير هذه المدخلات ، فانه يجب أن يتم اجراء فحص دوري للتنظيم للتأكد من أنه صالح لاداء أو تحقيق الاهداف . وتدخل نتيجة هذا الفحص المتكرر لتكون مدخلات جديدة (التغذية الخلفية) أمام المنظم .

٣/١ التوظيف Staffing

يتناول التوظيف الموضوعات الخاصة بالموظفين الجدد ، والاختيار والتدريب ، وتوزيع العمل ، والترقية ، وانهاء الخدمة ... الخ ، ويضطلع بهذه المهام ادارة أو قسم شئون الأفراد .. والمنظومة التالية توضح خط سير هذه الوظائف والعمليات



وسوف نتناول شرح الوظائف تباعاً :

١/٣/١ الموظفون الجدد Recruitment

إن مرحلة تعيين الموظفين الجدد هي اولى مراحل عملية التوظيف ، وعلى قسم شئون الافراد ان يحث الأفراد على شـغل الوظـائف الشـاغرة ، وعمومـا هنـاك ثلاثـة أقسام ينتمي اليها الأفراد الباحثون عن الوظائف :

- أفراد يهتمون جدا بالوظيفة ، ويحرصون على الحصول عليها .
- أفراد غير مهتمين بالوظيفة ، ويرون أنها ضمن بدائل كثيرة .
- أفراد ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفية [٢٧] ، ويفترض أن أفـراد القسم الأول يقومون بأداء الوظيفة أداءً جيداً . أكثر من أفراد القسمين الآخرين .

ولا شك أن عدم تقدير الشرطة في بعض المجتمعات ، والصورة غـير الواقعيـة التي تعطى عن الشرطة بواسطة أجهزة الإعلام ، تعتبر من العوامل الأساسية لعدم تقدم الأفراد المؤهلين لشغلها .

وقـد أشـار Gellerman ، لهـذه الظـاهرة علـى أنهـا " Prevailing mythology " أي الأسطورة السائدة أو الغالبة .

واقترح أن يقوم التنظيم " بمنع كثير من العمالة أن تمر خـلال عمليـة التقييـم الضيقة والتي تجبره علـى تضييـق فـرص الاختيـار ، وقصـره علـى قطـاع ضيـق مـن الأفـراد " .

ولعل الطبيعة الحرجة للمثيولوجيا السائدة فيما يتعلق بموظفي الشرطة الجـدد هو محور اهتمام ادارات وأقسام الشرطة .

كما أن الشروط التحكمية الخاصة بالطول والوزن والنظر وغيرها من المتطلبـات البدنية ، هي أحد الأمثلة التي تعطى تصوراً لـدى احتيـاج الخدمـة الشـرطية لعنـاصر جوهرية وأساسية في المرشحين المنتظرين لشغل الوظائف الشرطية .

ومعظم الاحتياجات البدنية لكثير من أجهزة الشرطة المتخصصة قد تحددت بمستوى أكثر ارتفاعا من المتطلبات والاحتياجات البدنية الفعلية ، ذلك أنه لكي تصبح ضابط شرطة لا بد من توافر متطلبات بدنية ، ومواصفات ولياقة عالية .

واليك قصة طريفه ، تسخر من التشدد في تحديد المتطلبات وهي ، تقدم ١٠٠٠ مرشح لادارة شرطية ، والمطلوب اختيار ١٠٠ فقط ، ونجح مرشح في الاختبارات التحريرية ، والشفهية واللياقة وبقي شرط وهو ضرورة أن يكون عدد اسنان المرشح ٢٨ الا انه اكتشف ان لديه ٢٧ فقط ، فقام بالاتصال بأحد خبراء الشرطة المتقاعدين على امل ان يناقش معه هذه المشكلة ، الذي اتصل بدوره بادارة الشرطة المعنية في محاولة لإثنائهم عن هذا الشرط ، الا أنهم رفضوا ، واقترحوا ان يقوم المرشح بتركيب السن المطلوبة والذي قام بتركيبها فعلا ، واجتاز بها الاختبار ونجح وتم تعينه في خيالة الشرطة . والسن التي تم تركيبها مؤخراً والتي كانت سببا في تعينه ، لم تلبس بعد ذلك ، وبقيت في درج المكتب حتى نهاية خدمته .

ان المتطلبات الجامدة الصارمة تؤدي إلى استبعاد كثير من العناصر الجيدة ، وتؤدي الى تضييق فرص الاختيار أمام أجهزة وإدارات الشرطة .

وعلى إدارة شئون الأفراد أن تصمم بدقة المتطلبات التي ترى ضرورة توافرها في المتقدمين ، وعلى أن تحقق تلك المتطلبات الأهداف ، وعلى ذلك تكون هذه المتطلبات بمثابة المدخلات التي تتفاعل معها الاهداف لتكون نتاجها هو عملية المخرجات التي تتمثل في عملية التوظيف **Staffing Process** وكلما كانت المتطلبات اكثر تحديدا ودقة ، كلما كانت المخرجات لها آثار ايجابية والعكس .

وكل متطلب أو شرط يؤدى الى استبعاد الكثير من المتقدمين وبالتالي يضيق من امكانية تواجد الأفراد المناسبين .

٢/٣/١ اختيار الافراد

تتم عملية الأختيار **Selection** بانتقاء عدد من المتقدمين لشغل أحد الوظائف . وكل متقدم لأي وظيفة لديه توقع إما القبول أو الرفض كنتيجة لبعض نماذج أو أساليب الاختيار [٢٨] .

وتركز أحد نظريات الاختيار على الفرد من ناحية الاكثر نمواً وثقافياً وذكاءً ... الخ دوينما تركيز على الموقع الوظيفي الذي سيشغله . بينما نظرية أخرى تركز على الوظيفة قبل الفرد الذي سيتم اختياره ليشغلها . ويعتقد مؤيدو هذه النظرية ان بعض الوظائف تحتاج الى مهارات وقدرات لا يمكن تعلمها بسهولة .

ومشكلة هذا المدخل هو صعوبة اختبار هذه المهارات والقدرات ، فعلى سبيل المثال ، ان حفظ النظام **Order Maintenance** ، وهو أحد الأهداف والمقاصد الأساسية في أجهزة الشرطة ، يعتمد على القدرة الفطرية في معالجة ومواجهة الصراعات والمشاكل ، وأن بعض أفراد الشرطة لديهم الميل او الاستعداد الطبيعي تجاه مسئوليات حفظ الأمن أكثر من الآخرين . والمشكلة التي تثور هنا وتتصاعد تكمن في إيجاد اداه الاختيار المناسبة التي يمكن أن تحدد لنا هذه القدرات .

وقد بُذلت جهود ضعيفة في أجهزة الشرطة لايجاد المدخل المناسب لتحديد مستوى الاختبار . والتي يقصد بها محاولة العثور على المتقدم الذي يناسب الوظيفة المتخصصة .

ومع المدخل الكيفي للتوظيف **Job - Oriented Approach** هناك مشكلة كبرى ، وهي الميل الى التركيز على الأوجه الكيفية للوظيفة ، بمعنى تحديد محتواها وما يتطلبه اداؤها من قدرات ومهارات .... الخ .

وهذا يعتبر اجراء جيد في حالة ضمان التوصيف الجيد والتحديد الواضح للوظيفة . والعمل الشرطي بكل ما يكتنفه من غموض وتعقيد ، ليس مرشحا جيداً لهذا الاجراء ، بل ان تحليله عادةً ما يسفر عن اساليب اختيار تركز على القوة البدنية ، والمهارات الآلية كالقدرة على القيادة بسرعة كبيرة والمناورة ، والمبادىء الأولية في القراءة والكتابة على سبيل المثال . وذلك بصورة أكثر من الصفات الشخصية التي تتعلق بالنضوج والذكاء والقدرة على التصرف .. الخ .

وما سبق يمكن قياسه بسهولة في فناء ، ولكن ربما يكون أقل أهمية في النجاح الحقيقي للعمل الشرطي (٢٩) .

وعموما فان كلا النظريتين يستحق التقدير ، ومهما كانت التشكيلة الواسعة من الواجبات التي يقوم بأدائها افراد الشرطة ، وربطها بعدد المواهب والقدرات التي لا تحصى والتي يحتاجها اداء هذه الأعباء والواجبات فإنه يقترح بأن يكون المدخل المناسب للاختبار يركز بالضرورة على الفرد وليس على الوظيفة والحقيقة ان التركيز على الوظيفة قاد الى مشاكل في التوظيف على درجة كبيرة من الجسامة .

وفي السنوات القريبة الماضية ادخلت الاختبارات النفسية على عملية الاختبار بشكل واسع ، وكانت النتائج اكثر من مرضية عندما أدمجت مع برامج التدريب الأكثر تقدماً وتطوراً .

كما كان تركيز خبراء الشرطة ولسنوات قريبة على الاختبار الشخصي من خلال جودة الشخصية ممثلة في سرعة البديهة والذكاء ، والقدرة على التعبير ، والحكم الجيد على الأمور و .... الخ . ومع افتراض ان الشخص المتقدم وبهذه القدرات والمهارات الأولية ، ومع القدر المعقول من التدريب سيتمكن من القيام بالواجبات والأعباء الشرطية المتعددة ، والمتوقع ان يقوم بها رجل الشرطة وعلى أساس

ان المهارات الوظيفية تكتسب بعد قبول المتقدم للعمل الشرطي وليس قبل .

وأصبحت اختبارات اللياقة النفسية تشكل جزءاً هاماً في عمليات الاختيار لدى العديد من أجهزة الشرطة (٣٠) ، ولان العمل الشرطي صعب بالنسبة لشغل وظائفه ، فقد أصبح شائعا ان المتقدم الذي ليس على المستوى المطلوب ، يتضح أمره مبكراً في عملية الاختيار ويتم استبعاده .

٣/٣/١ التدريب Training

وبمجرد الانتهاء من عملية الاختيار تأتي مرحلة التدريب ، والتي يمكن أن تحدد انشطتها فيما يلي :

- أسس التكيف الوظيفي ، وتحديد الأهداف والمقاصد .
- برامج التدريب التي تخدم عملية تعليم الأفراد كيفية اداء الأعمال المطلوبة منهم .
- التدريب الميداني الموجه للارتقاء بالأفراد .
- التدريب على تشجيع الأفراد لتنمية انفسهم وظيفياً (٣١) .

وينصب الأول والثاني على الاداء الوظيفي ، ويكون التدريب داخل القاعات ، بينما الثالث يتعلق بالتدريب الداخلي وغالبا ما يكون مهمة العديد من الادارات ، اما الرابع فيتعلق بتشجيع الأفراد على الألتحاق بالجامعات والمعاهد .

ويعتبر التدريب أهم جزء في عملية التوظيف ، حيث يتعلق بالتأكد من أن الأفراد عرفوا كيف ، وماذا يؤدون من الأعمال المنوطة بهم .

٤/٣/١ توزيع العمل Assignment

وبعد انتهاء التدريب ، يلحق الأفراد بالوظائف المدرجة بالبناء التنظيمي .

ولو أن هناك قدراً كبيراً من الاتجاهات الفلسفية المتعارضة فيما يتعلق بتوزيع العمل ، الا أن تسكين الأفراد في أي تنظيم هو مهمة التوظيف بالدرجة الأولى .

والأفراد الذين يتم تسكينهم في الوظائف بصورة غير دقيقة أو أسلوب غير مناسب يكون لهم أثر سلبي على جهود التنظيم للوصول الى تحقيق أهدافه ومقاصده .

ويجب أن ينظر الى التعيين على أنه عملية توظيف مستمره فعلى القائمين على مسئولية التوظيف استمرارية تقدير مخرجات التعيين من خلال عملية التغذية الخلفية **Feed Back** ، وذلك لضمان توازن التوظيف أو الاحلال الوظيفي . فعدد قليل من أفراد الشرطة يقضون تخصصهم في الموقع الذي تم تعينهم فيه بينما العديد منهم قد يبقوا كأفراد دورية في جميع مراحل المهنة **As Rookies** ، والبعض قد يتنقلون من مكان الى آخر في المجتمع أو بحسب الأعباء المتخصصة في التنظيم .

وعموماً يجب أن تتم عملية النقل من خلال نظام منضبط يتلاءم مع الإدارة الناجحة ، وان يوضع في الاعتبار دائما أنه ليس كل فرد تم تسكينه في وظيفة معينة هو دائما الأصلح لاداء اعبائها . بل مجرد العكس ، هو حقيقة ، يجب أن تفترض .

وعلى المسئولين عن عملية التوظيف ان يعلموا تماماً ان عمليه نقل الأفراد يمكن أن تكون لها اثرها الواضح والملموس على قدرة التنظيم لتحقيق اهدافه ومقاصده .

وبينما عملية التغذية الخلفية تشير الى أن الأفراد لم يتم تعينهم بطريقة سليمة فإن متخصص التوظيف قد يهمل أو يجنب اهم مسئولياته في عدم الأخذ بأي معلومات تم الحصول عليها أثناء التنظيم ، بل يعتبرها مدخلات جديدة للتوظيف يقوم على اساسها باجراء عمليات النقل .

وهناك الكثير ليقال في شأن تنظيم فترات تبديل الأفراد ولكن هي لمجرد معرفة جديدة عن اهتمامات الوظيفة ، كما أنها تقلل احتمال الركود في الوظيفة .

كما أن النقل يصبح ضرورياً أيضا بالنسبة لمشاكل الواقع ، حيث ان بعض الأفراد قد لا يكونوا قادرين على العطاء في بعضها ، كما أن بعض المشاكل بين الأفراد ورؤسائهم لا يمكن أن تحل الا من خلال عملية النقل ، وعلى أي حال عندما يكون احتدام المشاكل الشخصية مؤثراً على تحقيق اهداف التنظيم فإن عملية النقل يجب أن تأخذ طريقها للحل بعناية .

وفي بعض الحالات ، يجب عدم اللجوء الى النقل الا اذا كان هو الحل الوحيد ، لا سيما اذا كانت التغذية الخلفية تشير بأن النقل قد يكون مجرد نقل المشكلة من قطاع الى آخر في التنظيم ، وعموما ، لا يجب اللجوء الى النقل إلا إذا كان واضحاً أنه سيكون له أثر ايجابي على مخرجات النظام .

٥/٣/١ الترقيات Promotion

الترقية كنشاط وظيفي هي النقل للدرجات أو الرتب الأعلى وتختلف أساليب اختيار من يقع عليه الترقية باختلاف أجهزة الشرطة ، فليست هناك نماذج ثابتة للترقية في أي مكان ، فالبعض يخضعها لمجرد الاستحقاق وهو عامل مائع كالزئبق ، ولان الاعتبارات السياسية اثبتت أنها غير محايده وتؤدي للتفرقة ، وهي غالبا ما

تقود لصراعات تنظيمية .

ولاعتبارات أخرى اخفقت خدمات الشرطة في مواجهتها ، الا ما استثني ، فيما يتعلق بشأن تنمية السلم الوظيفي أو المهني بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات الميدانية الأقل في أجهزة الشرطة حيث توصيل الخدمات الشرطية للمواطنين هي في المستوى الميداني الأقل فإنجاز العمل بواسطة رجال الدورية ، على سبيل المثال ، هو أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع ، من الأعمال التي يؤديها رؤساؤهم والمشرفون عليهم ، فرجل الدورية في الطريق هو الذي يحقق الأهداف والمقاصد . وعلى ذلك فهو العامل الأساسي في توصيل الخدمات . وبعد كل هذا ، نجده في معظم أجهزة الشرطة يتقاضى الراتب الأقل وينال القدر الأقل من العرفان بالجميل .

فكيف يشعرون بالحب لعملهم ، وكيف يتفانون في أداء واجباتهم ؟ .

وبالتالي فليس أمامهم الا طريق واحد وهو محاول ترك العمل ليتحقق طموحهم في مجال آخر .

وقد اتجهت العديد من أجهزة الشرطة الى وضع ضوابط مناسبة لتحكم حركة الترقيات في داخلها ، بحيث تحقق وعلى قدر الامكان رضاء العاملين بها .

وغالبا ما تحوي هذه الضوابط معايير التقييم التالية :

- الاختبارات التحريرية **Written examination**
- المقابلات **Oral interview**
- الخبرة **Experience**
- تقييم الاداء السابق **Past performance evaluation**
- تقييم قسم التوظيف **Assessment Center evaluation**

وكقاعدة ، يتم تحديد نسب معيارية لكل عامل من العوامل السابقة ،

ومنطقي ستختلف هذه المعايير بشكل طبيعي مـن ادارة الى اخـرى بحسـب نظرتهـا الى أهمية كل معيار .

فأجهزة الشرطة التي تستخدم معياراً واحداً فقط أو اثنين قد تواجه مشـاكل في ادارتها لعملية الترقية ، فمن غير المعقول ، وعلى سبيل المثـال ، ان تتوقـف الترقيـة فقط على مخرجات الامتحان التحريري ، وان كان العديد من أجهزة الشرطة تلجأ الى هذا الأسلوب ، ويواجهون العديد مـن المشـاكل في نظـم الترقيـة لديهـم ، في حـين أن الأدارات التي تنجح في الأخذ بالمعايير السابقة ، مع تحديـد نسـب متفاوتـه لهـا ، تحقق نجاحاً بالنسبة لمخرجات عملية التوظيـف لديهـا ، وبالتـالي يمكنهـا أن تحقـق اهدافها ومقاصدها .

والمشاكل التي تظهر على أثـر عمليـة الترقيـات ، والـتي لا تدخـل في عمليـة التغذية الخلفية للتوظيف كمدخلات جديدة ، تبرهن على أن جهـاز الشـرطة لا ينظـر الى التوظيف من منظور الأدارة ، ذلك أن قيمة الإدارة تبدو في المشاكل التي يتم التعرف عليها في مرحلة التغذية الخلفية ونظام ادخالها كمدخل جديد لتنميته وتحسينه .

ولا شك أن المعايير الخمسة السابقة هي مجـرد أدوات لتحسـين وتطويـر نظـم الترقيـــات ، فهي مجرد أسس أو مبـادىء يعتمـد نجاحهـا أو فشـلها علـى طريقـة تطبيقها .

ويعتبر المعيار الخامس هو المعيار الواعد ، حيث يستخدم المظهر الواقعي الذي يؤخذ على أساسه قرار تعيين الفرد الذي تم تقييمـه والـذي مـن خلالـه يـأخذ فرصتـه كاملة لمارسة الوظيفة الـتي تناسـبه ، ولـو أن مـن المكـن الاسـتعانه بمراكـز التقديـر والتقييم في عملية الاختيار (٣٢) الا أنها تستخدم غالبا في مجال الشرطـة فيمـــا يتعلـق بأغراض الترقية ، واختبارات الكفاءة الإدارية والقدرات الإشرافية الأولى .

وتقوم هذه المراكز Assessment Centers وفي وقت قليل ، بتصنيف المطلوب ترقيتهم او المرشحين للترقية وذلك بوضعهم في مواقف لعب الأدوار في المواقع الخاصة بهم لتبين قدرتهم على صنع القرار ، والقدرة على التعبير وبلاغه الافصاح ، وذلك من خلال اختبارات تحريرية وشفهية تتم في الواقع التطبيقي المتاح ، ومن امثلتها اختبار يلعب المرشح فيه دور رجل الشرطة الذي يواجه مجموعة من المواقف الحرجة ، وعليه أن يتصرف حياليها وفي فترة زمنية محددة [٣٤] ومن خلال تقرير مكتوب يوضح فيه الأسس المنطقية التي بنى عليها اتخاذه المواقف والتصرفات تجاه الأحداث المفتعلة ، ومقابله تتم مناقشته فيما اتخذه من ردود فعل تجاه الموقف . يتم عملية تقييم أخرى على مستوى كبير للتصرفات الشخصية والحكم على مدى توافر المتطلبات التالية :

- المقومات الشخصية . Personality Characteristics
- المهارات Skills
- النضوج (اكتمال النمو) Maturity
- الثبات وعدم الجنوح للتغيير Stability
- التنظيم organizing
- التفويض أو الندب أو التمثيل Delegating
- التفويض أو الندب أو التمثيل Delegating
- التخطيط Planning
- ايجاد الحقائق Fact Finding
- صنع القرار Decision making
- الاتصالات Communication

- الحساسية الشخصية (الكوابت) **Interpersonal Sensitivity**
- القابلية لسبق الآخرين **Ability to prioritize**

وكذلك من أمثلة لعب الأدوار وضع المشارك في دور مسئول في الشرطة الذي يواجه مؤتمراً صحفيا لمناقشة بعض المشاكل الجدلية ، أو منحه دقيقتين أو ثلاث لاعداد كلمة تستغرق عشر دقائق تذاع على الهواء في التلفزيون لتهدئة مجموعة غاضبة من المواطنين .

وعموماً هناك العديد من النماذج الجيدة التي يمكن ان تشارك بها المراكز المتخصصة لتقييم المراد ترقيتهم .

٦/٣/١ انهاء الخدمة Termination

يعتبر انهاء الخدمة هو آخر انشطة التوظيف وقد يحدث انهاء الخدمة بناء على طلب الفرد نفسه (المعاش المبكر أو الاستقاله) ، وقد يحدث بناء على توجيهات من ادارة العمل (الاجبار على الاستقاله ، أو انهاء الخدمة الجبرية أو الفصل) . كما تنهى خدمه الفرد ايضا كنتيجة لبلوغ سن المعاش أو التقاعد ، أو حالات المرض أو الاصابة أو الوفاة .

والجدول التالي يوضح ما سبق ذكره حول حالات انهـاء الخدمـة سـواء كـانت بمعرفة الأدارة او بمعرفة الفرد نفسه .

مصدر القرار	قرار خاص	قرار روتيني
الأدارة	- انهاء خدمة اجباري - استقالة اجبارية - الفصل	- بلوغ السن القانوني - الانهاء بسبب المرض - الانهاء بسبب الأصابة - الأنهاء بسبب الوفاة
الموظف	- بمحض ارادته (تطوعاً) - تقديم الاستقالـة .	

وغالبا ما يكون انهاء الخدمـة بمحـض ارداة الموظـف ورغبتـة سـببا لشـعوره بالارتياح والغبطة ، ويعتبرها نهاية سعيدة لسنوات عديدة من الانتاج الوظيفي .

وبالوصول لسن انهاء الخدمة ، أو اختيار الموظف لإنهائها مبكراً ، فإنه يترك خدمة الشرطة مدركا أنه أدى عمله بكفاءة لفترة كبيرة من الوقت .

واذا فصلت ادارة الشـرطة موظفـين أو اجـبرتهم علـى الاسـتقاله أو التقـاعد ، فإنها تقول لهم في الحقيقة ، انه ليس هناك داعي لوجودهـم حتـى لا يكونـوا مؤثريـن على قدرة الأدارة على تحقيق اهدافها ومقاصدهـا ، ولا شـك أن هـذا الاجـراء يحـدث ردود فعل على النظام الداخلي للأدارة ، قد تكون ايجابيه أو سلبية .

فاذا كان الانهاء نتيجة لتحريات اثبتت قيامهم بعمليات افساد او عدم كفاءتهم فستكون الأثر على النظام ايجابيا بينما اذا لم تثبت الأدلة ذلك فسيكون الأثر سلبياً .

وينظر عادة الى الاستقالة الأدارية للموظف على أنها إنتكاسة للأدارة . فعندما يتخالص ضابط الشرطة مع ادارته ، فلا شك أنها ستخسر خبرة ، الى جانب خسارتها فيه كاستثمار بشري . ولو أن كثيراً منهم ينهون خدماتهم لأسباب خاصة لا دخل لأدارة الشرطة فيها ، مثل المرض أو الاصابة أو وضع مالي احسن ، وقد ينهي البعض الآخر خدمتهم لسبب عدم الرضاء الوظيفي ، أو مشاكل الأدارة التنظيمية والتي لا يمكن أن يتكيفوا معها . او أن هناك عدم اهتمام بوظائفهم من ناحية عدم قدرتهم على التعامل مع الموظفين ، أو وجدوا صعوبة في التكيف مع الوظيفة نفسها . ومن هنا فالانهاء الأداري يجب أن يكون متوقعاً ، وعدد كبير من الانهاء الوظيفي الاداري ، مهما كان ، يجب ان يكون مؤشرا على أن الافراد الذين انخرطوا في عملية التوظيف كانوا يمثلون خطأ جدياً بالنسبة للادارة .

ولتحديد هذا الوضع ، كثير من أجهزة الشرطة تقدر سنويا معدل الاحلال الخاص بها **Turnover rate** ، أي نسبة الأفراد الذين يتركون العمل أثناء السنة السابقة .

وعموما ، فإن الانهاء الاداري أو الغير ارادي للعمل ، هو ضياع لكل من أهتمامات الادارة من جانب ، واهتمامات الأفراد من جانب آخر ، وهو أيضا وبكل المقاييس والاحتمالات ، برهان أكبر على انهيار عملية التوظيف .

والمسئولون عن عملية التوظيف يجب أن يضعوا في اعتبارهم عند تحديد مدخلات التوظيف كافة الاعتبارات الخاصة بعملية الأحلال وذلك لضمان دقة

المخرجات . ولا شك أن مقابلة العاملين الذين أنهوا خدمتهم ، تعتبر على درجة عالية من الأهمية للحصول على تغذية خليفة **Feed back** لمشاكل التوظيف .

ويمكن لادارة الشرطة أن تجنب نفسها ، على قدر الامكان العديد من الإنهاء الاداري اذا ما راجعت بعناية عناصر مدخلات التوظيف .

٧/٣/١ التغذية الخلفية **Feed back**

ان مخرجات كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التوظيف (الموظفون الجدد ، الأختيار ، التدريب ، استلام العمل ، الترقية ، انهاء الخدمة) هي العاملون أنفسهم ، وهم الذين يتولون العمل في المنظمة ، من خلال جهودهم ، سواء أسفرت عن نجاحها أو اخفاقها .

وتعتبر التغذية الخلفية في عملية التوظيف بمثابة اداة التقييم التي يتم عن طريقها قياس اداء العاملين . وفي أيامنا هذه دخلت اساليب التغذية الخلفية مجال الجدل والمناقشة ، ففي ادارات الشرطة التي لا يحكمها نظم ادارية متقدمة لا نجد فيها أي جهد فيما يتعلق بتقييم الأداء ، بينما الأدارات التي تدار بنظم ادارية حديثة نجدها تركز على تطبيق اجراءات تقييم اكثر تقدما ، وأساليب كميه وكيفية مختلفة الأنواع .

وأساليب التقييم لا نهاية لانواعها ، واختيار المناسب منها له اهمية على معنويات العاملين واستقرار التنظيم . وغير العادل منها يؤدي الى تعقد عملية التوظيف حيث سيؤدي الى تغذية خلفية غير سليمة ، سيتم تحليلها وتغذية عملية التوظيف بنتائجها كمدخلات جديدة غير سليمة .

لذلك ، كان ضروريا ، الأخذ بمزيد من العناية عند تصميم اجـراءات تقييـم الأداء التي لا تحوز على رضاء العاملين فقط ، بل تعمل لمصلحة تحقيق اهداف ومقاصد الادارة .

فبرنامج تقييم الأداء الذي يركز بصفة أساسـية علـى عـدد المقبـوض عليهـم ، كمثال ، قد يشجع الأفراد على استخدام سـلطاتهم في القبـض دون تمييـز وذلـك عنـد ادائهم لواجبهم أو لوظيفتهم في حفظ النظام ، ومن هنا تتعـثر جهـود الادارة في تسـوية الخلافات .

وعموماً ، ان نظام تقييم الأداء ، يجب أن يدور حول اهداف ومقاصد الأدارة واكثر من ذلك ، يجب على كـل فـرد في الادارة ان يعـرف هـذا النظـام وكيـف سـيتم تطبيقه .

وليس سراً ان المشرفين يكرهون بوجه عام تقييم الأداء [٣٥] ، فأكثرهم يمقتون هذا العمل ، حيث يعتبرون أن الفرد يشكل الجانب الصعب في عملهم . وكثـيراً منهـم لا يكونو ا سعداء حيث يكونون في موقف حرج بالنسبة لزملائهم في العمـل ، هـؤلاء الزملاء الذين قد يأخذون منهم موقف طوال حياتهم .

من هنا ، فوظيفة التقييم ليست سهلة . وهي تبدوا هامة أيضـا لأنهـا تتعلـق بحياة واستمرارية المنظمة . فالمنظمة التي لا تأخذ بنظم تقييم الأداء تواجـه العديـد مـن مشاكل التوظيف القاسية .

وفي نهاية نقاش التغذية الخلفية كعنصر هام في عملية التوظيف ، هناك بعض الاعتبارات يجب ادخالها في الحسبان عند حاجة ادارة الشرطة لتقييم مـدى حاجتهـا من الأفراد وأغلبها من الماضي ، حيث تقدير العدد وفقا لاعتبارات قد تكون سياسية او عاطفية .

ولضبط الاحتياج الفعلي من الأفراد ، يجب أن يؤسس على النشاط الفعلي ، والوقت المطلوب لانجازه ، وعلى الأدارة أن يكون لديها المعلومات التي يمكن أن تغذي بها عملية التوظيف كمدخل جديد ، حتى يمكنها أن تحدد احتياجها الفعلي ، اذن مدخلات الأفراد ، والوظائف ، والأهداف قد تم تشغيلها من الأفراد الجدد ، والاختيار والتدريب واستلام العمل والترقية وانهاء العمل ، وذلك لانتاج طاقم العمل Staff وتحققت التغذية الخلفية من خلال تقييم أداء العاملين وتحليل احيتاجاتهم .

٤/١ التوجيه Directing

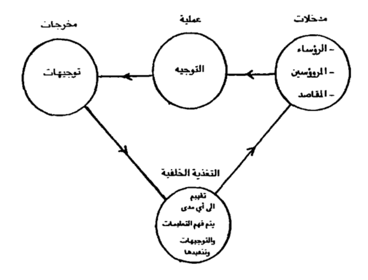
ربما يكون التوجيه هو أصعب عناصر الأدارة لكي يوصف بدقة ، واذا تصورنا للحظة مخرج الصور المتحركة وماذا يفعل ، نجد أن عمله يتمثل في أنه يشرح للممثلين ادوارهم ، كيف يتحركون أمام الكاميرا ، والأحاسيس والأنفعالات المطلوبة منهم . كما يحدد لطاقم الكاميرا الزوايا والعدسات والفلترات التي يستخدمونها . وهو يوجه أنشطة الأفراد الذين يلعبون الأدوار وملابسهم والمكياج .

فعليه ان يحدد للممثلين ماذا يفعلون ، ومتى وكيف يؤدون ادوارهم ، وقد يبدو ان عمله بسيط ، ولكن لا ، فإليك بعض المصاعب والمشاكل التي يواجهها ، فبعض الممثلين المحترفين يتقاضون رواتب عاليه ، اكثر من المخرجين ، فقد يرفضون الالتزام بجدول التصوير أو تلقي التعليمات او التوجيهات ، وبعض طاقم التصوير قد يدخلون في خلافات فنية مع المخرجين ، وربما لا يفهمون توجيهاتهم كذلك الخلافات الشخصية بين المخرجين والعاملين في الفلم قد تعيق العمل ، هذا الى جانب مشاكل المرض والأصابة والمشاكل العائلية .... الخ . كل هذا يؤدي الى تأخر الانتاج وزيادة التكاليف .

كل هذه المتغيرات Variables تؤثر علــى عمليـة الإخـراج ، وهـي عوامـل تتغير من موقف الى آخر ، وتأثيرها على عملية التوجيه قد تكون ايجابيــة أو سـلبية . ويتمثل التأثير السلبي في ما يسمى بالقيود Constraint ، وهي على سـبيل المثـال اذا قامت الشركة التي يتبعها المصورون بحظر نشاطها في أي صورة فـإن هـذا الحظـر لا شك أنه يمثل أحد القيود على المخرج .

فالتوجيه اذن قد يبدو كنظام يتكون من مجموعة من المتغيرات والقيود .

والديجرام التالي يوضح لنا وظيفة التوجيه من وجهــة نظـر المعلومـات ، حـال كونها مجموعة من المتغيرات المرتبطة بعضها ببعض .



فمدخل الرؤساء في عملية التوجيه هو التعليمات والارشادات في حد ذاتها . بينما مدخل المرءوسين فهو مستقبلي هذه التوجيهات والتعليمات أما مدخل المقاصد فهو يعني غرض او هدف العملية ، فاذا فشلت التوجيهات في تحقيق الأهداف فلا جدوى منها .

وقبل أن نعرض لتفصيل ما سبق ، نقدم لذلك ببعض الامور التي يجب أن تكون واضحة .

فلما كان التوجيه مسئولية المدير وجب تحديد علاقة المدير بمرءوسيه ، ولكي يتم ذلك ، يجب أن ينظر إلى المدير على أنه جزء منفصل عن المرؤوسين ، فهو الذي يقيمهم ، ويقرر ترقياتهم وتنقلاتهم ، وعلاواتهم ... الخ .

وتتوقف فاعلية التوجيه على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة . فالافراد العاملون لهم أهدافهم الخاصة ، وكل فرد تختلف أهدافه عن الآخر . وفي هذا الاطار لا بد من تحقيق أهداف الأدارة . فكيف يتحقق اذن هذا التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف الإدارة ؟

يتحقق هذا التجانس ، اذا ما شعر الفرد في الادارة ، أنه بمجرد أن يتم تحقيق اهدافها ، سيترتب على ذلك مباشرة تحقيق أهدافه . بمعنى أنه اذا تحققت أهداف الأدارة فان ذلك سيترتب عليه زيادة مكافآته وحوافزه .

ولذلك فان على كل فرد أن يساهم مساهمة جادة وفعالة في تحقيق أهداف الأدارة حتى تتحقق اهدافه هو .

كما تتطلب فاعلية التوجيه أن يكون لكل فرد ، رئاسة واحدة ، وذلك تحقيقا لمبدأ وحدة الرئاسة ، وهذا المبدأ يضمن لنا استقرار العمل وتدعيم الاحساس بالمسئولية الشخصية تجاه العمل . كذلك يحقق لنا ولاء العاملين لرئاستهم ويقضى على

تنازع الاختصاصات وتضارب الأوامر .

كذلك يستلزم التوجيه السليم ضرورة معرفة الأفراد لطبيعة العمل ، وطريقة وأسلوب الأداء المطلوب ليكون العمل جيدا . فعلى المدير هنا أن يتولى شرح طبيعة العمل وعلاقاته المختلفة ، بمعنى علاقات الانشطة ببعضها ، ويكون من المفيد استخدام الخريطة التنظيمية لتوضيح العلاقات التنظيمية بين أنشطة العمل المختلفة ومدى ارتباط كل منها بالاخر ، وعلاقات المرءوسين بعضهم ببعض ، كذلك يتوقف التوجيه الجيد على الأوامر الصادرة من المدير الى المرءوسين . فالامر أداة توجيه من رئيس الى مرءوس بغرض القيام بعمل أو الامتناع عن عمل . فالامر يعبر عن قوة وحق مُعطى للآمر وعلى متلقى الأمر الطاعة والتنفيذ .

لذلك فكلما كانت الأوامر صادرة من الرئيس بمواصفاتها ، وشروطها الصحيحة ، كلما كانت قابلة للتنفيذ بصورة تحقق الاهداف .

والامر الجيد له مواصفات وشروط :

- أن يكون معقولا ومقبولا وقابلا للتنفيذ .
- أن يكون كاملا ، لا يعطي فرصة للسؤال والاستفسار .
- أن يكون واضحا لكي لا يكون عرضة للتأويل أو تعدد الفهم .
- أن يكون مكتوبا(وهذه فيها شيء من الجدل اذ قد تكون الاوامر شفوية). ولكن يفضل أن يكون مكتوباً ضماناً لعدم النسيان وحتى لا يساء فهمها ، وحتى يمكن الرجوع اليها .

ومن خلال ما سبق ، ورجوعا الى منظومة التوجيه ، يمكن أن نخلص الى أن عملية التوجيه لها عناصر تتلخص فيما يلي :

١/٤/١ تنمية وتطوير التوجيهات والتعليمات Development

تشمل عملية تنمية وتطوير التعليمات والتوجيهات ، التخطيط العام والتحليل الواعي لاهداف ومقاصد المنظمة ، لان التعليمات والتوجيهات تحدد للافراد ماذا يفعلون فلا بد لها أن تكون في اطار ما تريد المنظمة انجازه من خلال موظفيها .

لذلك كان تقرير ما يجب أن تنميه أو تطوره التعليمات أمر على جانب كبير من الاهمية في عملية التوجيه .

٢/٤/١ التوصيل Dissemination

التعليمات او التوجيهات يتم اعلانها أو توصيلها من الرؤساء الى المرءوسين ، وعملية توصيل التعليمات والتوجيهات الى من سيقوموا بإتباعها هي اجراء معقد .

فالاتصال فن يمارس بمعرفة الكثيرين ولكن يسيطر عليه قليلون ، فهو اداة النقل الأولى التي توصل التعليمات والتوجيهات .

٣/٤/١ الاستقبال Reception

تشمل عملية الاستقبال الإحساس بالتعليمات والتوجيهات من خلال الوعي والإدراك القائم على الاطلاع والاستماع .

فإن استقبال التعليمات والتوجيهات من خلال التنظيم ، هو نوع من الإدراك والوعي ، وعلى الأفراد أن يعلموا تماماً ويتفهموا كافة ابعاده ، حيث أن الاستقبال الردىء يؤدي الى عدم الفهم وعدم القدرة على التنفيذ وبالتالي فشل التنظيم . وعلى المسئولين في المنظمة أن لا يفترضوا أن استقبال الأفراد للتعليمات والتوجيهات ، وان احساسهم وادراكهم لها هو بنفس المستوى الذي صدرت عليه .

وبمعنى آخر يجب عليهم الا يتصوروا انهـا ستصل الى الأفـراد بنفـس مسـتوى الادراك والوعي الذي صدرت به .

٤/٤/١ التصرفات والافعال (رد الفعل) Action

تعتمد التصرفات والأفعال التي تحدث كنتيجة للتعليمات والتوجيهـات علـى مجموعة من العوامل تشمل :

- فاعلية الإعلان والتوصيل **Effectiveness of the dissemination**
- عمليات الإستقبال **Reception Processes**
- ديناميكية الجماعة **Group Dynamics**
- القيادة **Leadership**
- القيمة **Values**
- طريقة الإحساس أو التفكير أو السلوك (المواقف) **Attitudes**
- الدوافع **Motivation**

وعموما ان عملية التوجيه ترتبط بفسيولوجيه السلوك الإنساني ، فمـن يتفهـم السلوك البشري والعلاقات الإنسانية والتفاعلات الإنسانية يكون هو المدير الأقـدر علـى التوجيه .

ومُخرج عملية التوجيه هو التوجيهات، وفي تخصص اكـثر ، هـي السياسـات **Policies**، والإجراءات **Procedures** والقواعد **Rules** ، والنظم **Regulations** والأوامر العامة **General Orders** ، والأوامر الخاصة **Spesial Orders** .

فبينما السياسات وسائل للتفكير ، فإن الإجراءات وسـائل للعمـل والتنفيـذ ، فهي التي تحدد واجبات الأفراد . وعـادة مـا تكتـب القواعـد والإجـراءات في كتيبـات

عامة ، ولها صفة الدوام ، وتسلم الى العاملين جميعا ، بينما الأوامر الخاصة والتي ليس لها صفة الدوام ، والتي تصدر في ظروف وملابسات خاصة تكون في دفاتر خاصة ، وعلى سبيل المثال ، فإن الأوامر الصادرة التي تحدد بعض أسماء من الأفراد للاشتراك في مأموريات خاصة ، تعتبر ضمن الأوامر الخاصة المرتبطة بظروف معينة فقط . والتي تنتهي بانتهاء الظروف التي صدرت من أجلها .

أما الأوامر الشخصية فتصدرمن القيادات الى المرءوسين وغالبا ما تعطىشفهيا .

والتغذية الخلفية لعملية التوجيه ، هي تقييم مدى فهم التعليمات وتنفيذها ذلك أنه من المهم تقييم مُخرج عملية التوجيه (التعليمات) بمنتهى العناية ، حتى يسهل اكتشاف التعليمات التي لم يتم توصيلها واستقبالها كما يجب ، والتعليمات التي لم يتم فهمها ليعاد ادخالها كمدخل جديد في عملية التوجيه .

وهناك بعض نماذج من التعليمات والأوامر تقود الى عملية التغذية الخلفية مباشرةً ، ومثلها ، الأوامر الصادرة الى رجل الدورية بالتحرك لتلبية أحد البلاغات الفورية فإنه يمكن لحظة استقبال الأمر التأكد من الاستقبال الجيد والفهم التام لأبعاد الأمر .

وعموماً ليست التغذية الخلفية لعملية التوجيه بالأمر السهل دائما . فقد تمر شهور عدة قبل مواجهة الأفراد لأحد المواقف التي تستدعي توجيهات جديدة يجب تنفيذها .

ولو أن التغذية الخلفية عن طريق المشرفين تعتبر العامل المهم في حلقة عملية التوجيه ، الا أن هناك أساليباً أخرى يمكن أن تستخدم ، واحدها هو الاختبار ، فعندما يصدر التوجيه ، فإنه يجب اختبار جميع الأفراد للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لأبعاده ودقائقه ، ويمكن أن يكون هذا الاختبار تحريريا أو شفوياً .

والاختبار التحريري غالبا ما يكون أكثر سهولة حيث يمكن من خلاله اختبار وعي وادراك الأفر اد ومدى قدرتهم على استقبال التوجيه . ويجعلهم متذكرين له دائما بصورة أكثر مما اذا كان الاختبار شفويا .

وإذا كانت نتيجة الامتحان تشير الى أن هناك سوء فهم عام للتوجيه ، فيمكن الاستفاده بادخال هذه النتيجة في التغذية الخلفية كمدخل جديد يحتمل ان يضيف جديدا في عملية توصيل واستقبال التوجيه .

اما إذا اقتصر سوء الفهم على عدد محدود من الأفراد ، فيمكن هنا اللجوء الى عقد دورة تدريبية لهم .

وهناك وسيلة أخرى يمكن أن تفيد في عملية التغذية الخلفية ، وهي صندوق الشكاوى الذي يسمح فيه للجمهور بوضع أي تصورات أو آراء تتعلق بتنفيذ الشرطة لمهامها .

كذلك يمكن أن تكون المناقشات غير الرسمية فيما بين الأفراد انفسهم مفيدة في هذا المجال ، وعلى سبيل المثال اذا ما تم تخصيص وقت من آن لآخر للمقابلات غير الرسمية واللقاءات التي تجمع الأفراد برؤسائهم ، حيث تكون الفرصة مواتية لمناقشة العديد من الأمور ، والتي يمكن الوصول من خلالها وبطريق غير مباشر الى التعرف على مدى ادراك واستقبال التوجيهات .

٥/١ التنسيق Coordinating

التنسيق هو القدرة على تحقيق الانسجام والتفاهم والتوافق فيما بين دعائم البناء التنظيمي المادية والبشرية لاي منظمة .

فهو يوالف بين الجهود البشرية في منظمة ما ،من أجل تحقيق الأهـــداف

والمقاصد .

ويهدف الى [٣٦] توافق سير الخدمات ، والمعرفة الدقيقة للمهام الوظيفية حتى لا يكون هناك تعارض او تداخل في الاختصاصات يؤدي الى اعاقة انسيابية العمل الأداري .

كذلك يؤدي الى واقعية العمل وملاءمته للظروف والاعتبارات المحيطة به ، وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة .

وغالبا ما ينشأ عدم التنسيق نتيجة لتباعد أقسام التنظيم وعدم وجود التعاون بينها ، نتيجة لوجود حواجز وعوائق إما مفتعلة أو عن غير قصد . وقد يكون نتيجة لتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .

ويتم التنسيق من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تدور فيها المناقشات والحوارات التي تذيب المشاكل والمعوقات . و الى جانب التنسيق الجماعي بهذا الأسلوب ، قد يتم بالأسلوب الفردي .

كما يتم التنسيق باسلوب المراسلة والاتصالات بأنواعها ، وفي هذا الاطار قد يتم من اعلى الى أسفل او من اسفل إلى أعلى ، أو قد يتم افقيا .

وهناك مجموعة من المبادىء تحكم ممارسة عملية التنسيق والتي منها :

- مبدأ الشمولية ، حيث يستوعب نشاطه كافة العاملين .
- مبدأ الاستمرارية ، حيث لا يتصور توقف عملية التنسيق عند أي مرحلة من مراحل العملية الأدارية .
- مبدأ بساطة التنسيق ، ومدى ما يتوصل اليه من نجاح يحقق الأهداف والمقاصد ، بصورة سهلة وسلسلة .

أما عن وسائل التنسيق فقد تكون :

- اللقاءات والاجتماعات الدورية .
- المؤتمرات .
- المراسلة .
- الأتصالات .

٦/١ كتابة التقارير Reporting

تعتبر كتابة التقارير **Reporting** هي أحد عناصر الادارة الهامة ، فالتقرير هو وسيلة نقل وتوصيل المعلومات من مستوى اداري أقل الى مستوى اداري أعلى ، بهدف اتخاذ قرار .

ونظراً لاهمية التقرير ، حال كونه وسيلة يتمكن عن طريقها المستوى الاداري الأعلى من اتخاذ القرار في الوقت المناسب – كان لا بد أن يشتمل على مجموعة من العناصر ، تنقسم الى شكلية وفنية وتنظيمية .

عناصر شكلية :

بمعنى أن يخرج التقرير بصورة مقبولة شكلا وواضحة معنى . وتحقيقا لذلك ، يجب كتابة التقرير على ورق جيد ، ومن حجم مناسب ، وشكل مناسب ، وان تكون الكتابة عليه برسم واضح وبوسيلة متقدمة اذا سمح الوقت ومدى السرية .

كذلك يفضل الكتابة على وجه واحد فقط من الورق ، تأكيداً على معنى الوضوح .

كما أن دواعي الشكل ، تستلزم ، تضمينه بعض البيانات الأساسية ، مثل المستوى الاداري الوراد منه التقرير ، والجهة التنظيمية التابع لها هذا المستوى

الاداري ، ودرجة سرية التقرير ، ودرجة الاستعجال وعنوان التقرير ، واسـم ودرجـة كاتب التقرير الوظيفية ، وضرورة ترقيم صفحات التقرير ....الخ .

عناصر فنية :

لا بد أن يلتزم كاتب التقرير ببعض القواعد الفنية ، والتي تسـتهدف اخـراج التقرير في صورة واضحة ، فعليه أن يتحرى الدقة الكاملـة في عـرض جوانـب التقريـر المختلفة ، وذلك حتى يبعث الثقة لدى قارئه ويكون مطمئنا فيما اتخذه من قرارات .

وليكون واضحا لابد من التركيز في كتابة التقرير على الايجاز ، وعدم الدخول في التفصيلات ، وذلك بما لا يخل بضرورة اشتمال التقرير على أي تسـاؤلات ممكـن أن تثور في ذهن قارئه . وعلى ذلك لا بد أن يتضمن التقرير علـى البيانـات والمعلومـات الأساسية التي لها علاقة مباشرة بموضوع التقرير .

إلى جانب ذلك ضرورة الالتزام بالموضوعية ، وان يتجنب النـوازع الشـخصية كأن يحاول التأثير على متخذ القرار ببعض الأفكار أو الأتجاهات المتحيزة .

كذلـك يدخـل في العنـاصر الفنيـة ، لكتابـة التقريـر ، مراعـاة قواعـد اللغـة وأسلوب الكتابة ، ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي :

- الوضوح — Clearness
- الدقة — Accuracy
- الايجاز — Briefy
- الكمال — Completeness
- الموضوعية — Objective
- الوقت المناسب — Margin Time
- مراعاة قواعد اللغة والأسلوب — Grammar & Style

عناصر تنظيمية :

تشمل العناصر التنظيمية مجموعة من القواعد أهمها ، تحديد العناوين الرئيسية ، وتمييزها عن العناوين الفرعية ، والكتابة بأسلوب المبنى للمعلوم ، وليس المبني للمجهول ، وذلك لتحقيق الوضوح والإيجاز المطلوب ، والتعبير عن شخصك فيما لو تحدثت عن عمل قمت بأدائه ، وانه لا بد من استخدام الألفاظ المحددة التي لا تحتمل اكثر من معنى ، منعا لأي لبس أو غموض .

٧/١ الميزانية

تعتبر الميزانية عصب العملية الأدارية ، فبها تتفاعل انشطتها وتتحقق اهدافها . وتشكل مصادر التمويل الدعامة الأساسية لنجاحها والتي تتحدد فيما يتم تخصيصه من موارد في اطار الميزانية العامة من جانب ، ومن جانب آخر ، فيما يمكن توفيره من مصادر ذاتية ، وما يتم توظيفه واستثماره من ايرادات .

ويتم تزويد الأدارة بالاعتمادات المالية وفقا لما يناسب احتياجاتها ، وتبعا للضوابط والقواعد المالية المطبقة ، وذلك في اطار الميزانية المعتمدة ، والتي يجب أن يراعى في اعدادها ما يلي :

- التحديد المسبق لكافة الاحتياجات المالية ، ضماناً لقيام الأدارة باداء مهامها استناداً الى واقع ملموس .
- مراعاة الترشيد في تقدير الاعتمادات المالية ، ومراعاة ما يلزم من حالات الأحلال أو التغيير سواء كان كاملاً أو جزئياً لبعض الأمكانات ... الخ .
- مراعاة القواعد المالية التي تحكم عملية ترشيد الإنفاق المالي .

- الالتزام بمبدأ الواقعية ، حتى تكون التقديرات المتوقعة اقرب ما يكون للواقع وبحيث لا تكون طموحه فتصطدم به .

واكتفى بهذا القدر بالنسبة لهذا العنصر ، نظراً لاتصاله بنوع من التخصص يتولاه من له دراية بالشئون المالية .

٢- العناصر المساعدة .

تتكون العناصر المساعدة للعملية الأدارية الشرطية من المتابعة والرقابة والقيادة والاتصالات والعلاقات .

ولا أقصد من جعل هذه العناصر مساعدة التقليل من أهميتها ، بل على العكس ، فهي التي تؤكد نجاح العناصر الرئيسية في تفاعلها ، لتعطي مذاقاً ادارياً متميزاً . فهي كالتوابل التي تجعل الطعام مقبولا ومرغوبا .

١/٢ المتابعة

تستهدف المتابعة وضع الخطة موضع التنفيذ ، وهي بسبيلها الى ذلك تسعى الى التعرف على ما تم انجازه عبر مراحل الخطة ، ومدى ما تم التوصل اليه تحقيقا للأهداف سواء كانت مرحلية أو عامة .

فالمتابعة إذن وسيلة للتأكد من صحة الترجمة الواقعية لما سبق إعداده نظريا . وذلك من أجل الوقوف أولا بأول عما يسفر عنه التطبيق العملي للخطة ، وما إذا كانت هناك حاجة الى التدخل لتصحيح المسار وفقا لما يتكشف أثناء التنفيذ أم لا .

من هنا يتضح مدى العلاقة الوثيقة بين الخطة والمتابعة ، والذي يمكن من

خلالها التأكيد على أن مسئولية المتابعة لا بد أن تقع بالضرورة على عاتق أجهزة التخطيط لضمان اتجاه تنفيذ الخطة صوب تحقيق أهدافها .

كما وأنه يمكن القول أيضا أن المتابعة الجادة القائمة على أسس علمية ، تمكننا من التحقق من معدلات أداء العمل التنفيذي للخطة ، ومدى ما تحرزه من تقدم عبر مراحلها ، والكشف بسهولة عن المشاكل والمعوقات التي تواجه التنفيذ ، حتى يمكن تصحيح المسار في الوقت المناسب .

والمتابعة وهي بسبيلها الى تحقيق ذلك ، بمعنى القيام بأداء المهام الموكلة اليها ، تستخدم العديد من الوسائل التي تمكنها من أداء واجباتها في سهولة ويسر ، ولعل أهم هذه الوسائل هي :

- التقارير
- السجلات
- استمارات استقصاء الرأي
- الملاحظة والمشاهدة
- المقابلات

وليس هناك تصور متفق عليه لشكل اساليب ووسائل المتابعة ، ولكن هناك حداً أدنى من البيانات المطلوب استيفائها في هذه الوسائل ، ومنها :

- تحديد الجهة القائمة بالمتابعة .
- تحديد المرحلة التي تتم بشأنها المتابعة .
- تحديد أهداف المرحلة التي يتم بشأنها المتابعة .
- تحديد مراحل التنفيذ في كل مرحلة .
- تحديد البرنامج والمشروعات المطلوب تنفيذها ، ومستوى التنفيذ

المطلوب التوقف عنده لدى كل مرحلة .

- الاجراءات التنفيذية التي اتخذت فعلا في اطار التنفيذ .
- نسبة التنفيذ التي تحققت (تنفيذ كامل ، تنفيذ جزئي ، لم يتم التنفيذ) .
- اسباب عدم التنفيذ سواء جزئي أو كامل .
- المشاكل والمعوقات التي تعترض التنفيذ .

وتوضع هذه البيانات جميعا في تقرير المتابعة مشفوعاً بتصور لاسلوب التدخل في هذه المرحلة من مراحل التنفيذ ، مصحوبا بقرار ما اذا كان من الممكن الانتقال الى المرحلة التنفيذية التالية ، أم التوقف لحين اتمام عملية التغذية الخلفية للخطة .

وقد يكون من المناسب ونحن بصدد تحديد مفهوم المتابعة ان نفرق بينها وبين الرقابة حيث يعتبر الخلط بين مفهوميها من المشاكل والمعوقات التي تؤدي الى عدم التنفيذ الأمثل للخطة ، وذلك لكونهما متحدين في الهدف ، ومختلفين في الوسيلة ، فكلاهما وسيلة لتحقيق الأهداف بصفة عامة . ولكن هناك بعض الفروق التي يجب تحديدها ، بما يخدم العملية الأدارية ، وتضمن تناغم عناصرها بصورة تحقق فاعليتها .

فالمتابعة كما عرفنا هي التأكد من آن لآخر بصحة الاتجاه والمسار ، حتى يمكن التدخل في الوقت المناسب لاجراء التصحيح الذي يضمن استمرار التنفيذ الذي يحقق الأهداف . ولذلك كانت المتابعة أقرب كثيرا في عملها واختصاصها الى جانب التخطيط ، في الوقت الذي لا تقتصر فيه الرقابة على عنصر بذاته من عناصر الادارة ، بل تتعداها الى كافة الوظائف التي تتألف منها العملية الادارية .

فالرقابة تشكل جهاز يعمل بعيدا عن التخطيط ، وان كان يؤدي الى نفس

الغرض من المتابعة ، الا أنها أشمل وأعم لأن مجالها كما عرفنا يشمل العملية الادارية ككل .

واذا أردنا مزيدا من التحديد ، فلا بد أن نعرف السبب الرئيسي في علاقة المتابعة بالتخطيط ، وبداية نفرق بين الرقابة والمتابعة فيما يلي :

- الرقابة اشمل وأعم ، اذ أن مجالها العملية الادارية ، بينما المتابعة يتحدد عملها واختصاصها الى جانب التخطيط .
- الرقابة تنطوي على الثواب والعقاب ، بمعنى مكافأة المجد ومعاقبة المهمل ، وهذا لا يتمشى مع المتابعة التي تستهدف صحة المسار ، ذلك أن التأكد من المسار السليم يستلزم اطمئنان العاملين وعدم خوفهم من العقاب في حال تقصيرهم ، لذلك فان منطق الرقابة لا يلائم التخطيط الذي يتطلب امانة العرض ووضوح الاتجاهات ، وصراحة الرؤية .

  فالرقابة اذن لا تدخل ضمن حدود ومجال التخطيط ، بقدر ما أوضحنا أن المتابعة هي صلب وكيان العملية التخطيطية .
- تتولى اعداد تقرير المتابعة أجهزة التخطيط بينما تتحقق الرقابة من خلال الأجهزة الرقابية ، وذلك باعداد كل ما يتعلق بتقاريرها .
- محل تقارير المتابعة أداء العاملين في أجهزة التخطيط ومن واقع ما يحصلون عليه من بيانات ومعلومات من العاملين ، بينما محل تقارير الرقابة أداء جميع العاملين سواء في أجهزة التخطيط أو غيرها .

- تتسم الرقابة في أغلب تقاريرها بالسرية ، بينما العلانية والوضوح والصراحة شعار المتابعة .

بعد هذه التفرقة ، لنعرف أن ارتباط المتابعة بالتخطيط انما يرجع لكونها أحد الأنشطة الرئيسية للتخطيط ، حيث عرفنا فيما سبق أن التخطيط ينطوي على أنشطة ثلاثة ، الاحصاء ، واعداد الخطة ، والمتابعة .

كما أنها تلعب دوراً أساسيا في الدورة التخطيطية التي تكون أحد حلقاتها الهامة .

٢/٢ الرقابة Controling

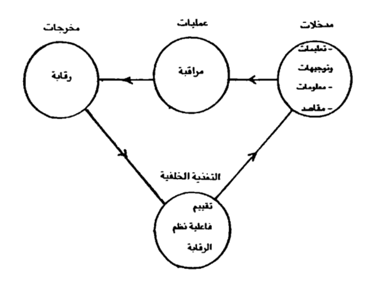
يقول لوثر جيوليك [٣٧] " تتمثل الرقابة في التأكد من أن كل شيء يسير وفقا للخطة التي وضعت له ، والتنظيم الذي رسم له ، والأوامر التي صدرت بشأنه... " . وتقع مسئولية الرقابة على عاتق المدير ، ولكن لا يمكن تحديد المدى الذي يجب عنده اشتراك المدير في عمليات الرقابة، لان هذا المدى يتأثر بالتنظيم وحجمه .

وعموماً ان اشتراك المدير في الرقابة يتوقف على مساحة الوقت المتاح له ، وعلى مدى أهمية العمل واهتمامه به ، وثقته في قدره مرؤسيه ... الخ وعموما فهو مسئول اولا وأخيراً عن الاداء الناجح لوظائف الادارة . وهناك قاعدة تقول" على من يعطي أمراً أن يتأكد من أنه نفذ تنفيذا سليماً " . واذا كان تفويض السلطة شكلا من أشكال القيادة ، فالتأكد من أن المسئولية قد وضعت في مكانها الصحيح هو شكل من أشكال الرقابة .

فالرقابة هي أقرب ما يكون الى التوجيه ، فحيث يهتم التوجيه بما يجب

عمله ، تهتم الرقابة بالتاكد من عمل ما يجب عمله . واذا كان التوجيه هو وضع القواعد ، فإن الرقابة هي تنفيذها . والرقابة كوظيفة ادارية أوسع ، الى حد ما ، عن كونها قواعد تنفيذ بسيطة فإنها تشمل بعض المهام التي لا ينظر اليها كأدوات رقابة . فالميزانية ، على سبيل المثال ، يتحدد بها مواقع تخصيص المال الذي يخدم تحقيق اهداف التنظيم .. ووجه آخر من أوجه الأدارة يتمثل في جمع وتقييم الاحصاءات كوسيلة لمعرفة كفاءة عملياتها وضبط أنشطتها فقد تم تصميم الرقابة ومكوناتها للعمل على استقرار التعليمات ، والتوجيهات والعمل بها .

والديجرام التالي يوضح الرقابة من وجهة نظر منظومة العمل :



فمدخلات التوجيهات والتعليمات تتعلق بجميع أوجه اساليب الوظائف المفروض اداؤها في التنظيم . بينما مدخلات المعلومات تشمل أسلوب اداء الوظائف فعلا .

ومدخلات الأهداف والمقاصد تستخدم لمراجعة مدخلات اهداف ومقاصد التنظيم قبل قيام الرقابة بدورها والالتزام بها . حيث من الممكن اكتشاف البعض منها غير متوافق معها وهنا يمكن الغاؤها أو اعادة صياغتها بما يتوافق مع حاجة التنظيم .

ووجود أي ثغرة بين اسلوب اداء الوظائف ، والأسلوب المفترض اداؤها به هي مؤشر بأن عملية الرقابة لا تخدم او تحقق الغرض منها . كذلك يمكن ان تشير الى فشل عملية التوجيه ، وعلى سبيل المثال ، يمكن أن تثبت ببساطة شديدة عدم فهم العاملين للتعليمات والتوجيهات .

كما يمكن أن تشير ايضا الى أن التعليمات والتوجيهات السائدة غير متوافقة مع مقاصد واهداف التنظيم ، مما يجعل العاملين في مجال اختيار بين أداء ما يطلب منهم أو أداء ما يراه ضميرهم أفضل للتنظيم .

وأي من هذه الاحتمالات ، يجب أن يكون في ذهن مدير أو رئيس الشرطة الذي يدير التنظيم ، والمسئول عن التوجيه والرقابة .

وعملية الرقابة ، تعمل على حمل العاملين لأداء العمل المطلوب منهم ، بالصورة والأسلوب الذي تتوقعه منهم والتوجيه يعرفهم ما هو المتوقع منهم أداؤه .

فهي اذن الميكانيزم الذي سيضمن قيام العاملين بأداء ما هو مطلوب منهم ، فمثلا تشمل الرقابة على ما يؤثر على السلوك ، وهناك العديد من الوسائل والأساليب التي تستخدم للتاثير على السلوك مثل :

- × المكافآت (الثواب) **Rewards**
- × العقاب **Punishments**
- × التهديد **Threats**
- × الوعود **Promises**

× الاقناع للحصول على معلومة بطريق الخداع **Cajoling**

وعموماً ، ليس هناك اسلوب أو أساليب يتم تصميمها للتأثير من خلالها على سلوك الأفراد عند الرقابة ، وذلك في العديد من ادارات وأجهزة الشرطة ، وهذا قد يكون بسبب عدم المام القائمين على الرقابة بأصول وقواعد التأثير على السلوك ، ولسوء الحظ ، فإن الأسلوب الشائع الأستخدام هو العقاب ، والذي غالبا ما يؤدي الى مشاكل معنوية .

ولا شك أن عملية التأثير في السلوك الإنساني معقدة ومتشابكة . ويجب أن تمارس بذكاء لحمل الأفراد على أداء العمل بكفاءة . وعلى دفعهم على أداء ما تم توجيههم بشأنه من أعمال .

فإذا صدر التوجيه ، فليس هناك ضمان بأن الأفراد سوف يتبعونه أو سيقومون بتنفيذه ، هذا مع افتراض فهمهم واستقبالهم له بصورة جيدة . حيث أن معظم التنظيمات يسودها اتجاه مؤداه " خرق أو ارهاق النظام " . **Beating the system** ولكن يجب حث أو دفع الأفراد على اتباع التعليمات اذا رغبت المنظمة تحقيق أهدافها ومقاصدها .

ولانه من الضروري على الأفراد في أي تنظيم ، أن يتبعوا التعليمات والتوجيهات ، فلا بد من وضع التصميم الواعي والنماذج المدروسة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوكهم لأداء الأعمال بالصورة المطلوبة .

ومن الأساليب العديدة المستخدمة لتغيير السلوك ، والدارج التعامل بها في أجهزة الشرطة اسلوبان :

- المكافأة **Reward**
- العرفان **Recognition**

وكل من المكافآت والعرفان ، قد تأخذ شكل دفع أجـر عـن العمـل المتـاز ، الترقية ، التقدير العام ، اجازة ، مهمة مميزة ، مكافأة خاصة .... الخ . ولعل مسحه أو ربته على ظهر عامل لادائه المتميز يكون لها تأثير كبير عليه ، وعامل قوي لدفعـه للتقدم في الاداء .

وربما العرفان والتقدير اكثر تأثيراً على السلوك ، فمن حق الفرد الذي يعمـل جيداً أن يعرف ذلك . والعرفان بذلك يعطيه الأحساس بالولاء والانتماء للتنظيم . ومـن هنا يشعر أنه جزء منه ، وبذلك يحرص علـى اتبـاع التعليمـات والتوجيهـات الـتي تحقق اهدافه ومقاصده .

وأجهزة الشرطة التي لا تعترف بذلك تواجه العديد مـن المصـاعب ، ويحـاول أفرادها الخروج على التنظيم بأي صورة " Beat the system" . فالنظـام الـذي يشعر افراده باللامبالاه ، وعدم الشـعور بجهدهـم ، ولا ينظـر لادائهـم أحـد سـيكون مصيره الى الفشل والأنهيار . وسيعمل افراده على مجرد الأداء العادي ، وربما أقل .

ونحن نلاحظ ، ان الادارة التي يكافأ افرادهـا ، ويعـترف بـأدائهم بنـوع مـن التقدير والعرفـان ، يكونـون في حالـة معنويـة عاليـة ، ومسـتوى اداء متميـز . وعلـى العكس من ذلك في الأدارات الـتي لا تعـترف بذلـك يصـاب افرادهـا بالاحبـاط الـذي ينعكس على العمل وبالتالي على الروح المعنوية التي تصل الى المستوى الأدنى .

ولعل هذا هو السبب في اختلاف موقف الأفراد من وظائفهم وأعمالهم من ادارة الى أخرى .

بل اكثر من ذلك فإن أي تصرف أو قرار يتخذه افـراد الشـرطة ، مـا هـو الا إنعكاس لمدى ولائه لأدارته وموقفه منهـا . فـاذا كـان يشـعر بـأن ادارتـه تقـدر عملـه

فسوف يتفانى في أداء العمل المسند اليه بأقصى ما يمكن من قـدرات وإمكانـات . ولان افراد الشرطة غالبا ما يكون عملهم فيه استقلالية لحد ما ، بمعنى ان اداءهم للعمل يتوقف على تصرفاتهم في أغلب أوقات العمل ، حيث الاشراف المباشر ليس بصفة دائمة . وبالتالي فإن نشاطهم وعملهم يصعب مراقبته . لذلك كان لا بد لهم من أن يمارسوا اعمالهم وهم في حالة رضاء ينبع اساساً من موقف الأدارة بالنسبة لهم . وتبعا لما تتخذه حيالهم من تدريب وتوعية .

وقد يتولد بعد العرض السابق الأحساس بأن الأسلوبين السابق الحديث عنهما وهما : المكافآت ، والتقدير أو العرفان هما الاسلوبان الأكثر استخداماً ، وان ما عدا ذلك من أساليب يجب اهماله .

في حين أن الجزاء أو العقاب **Punishment** ، على سبيل المثال يمكن أن يكون اسلوباً فعالاً لتغيير السلوك اذا استخدم بعدالة .

وعموما ، يجب أن يكون استخدام الجزاء هو الورقة الأخيرة ، كما يجب أن يكون معلوماً ايضا أن هناك بعض نوعيات من الأفراد لا يمكن تشغيلها الا من خلال الجزاء ، وان يكون حث الأفراد ودفعهم الى أداء العمل من خلال الأساليب الأخرى ولا يكون الجزاء الا في حالة فشلها . ولا يكون الجزاء الا في حالة ما ذا تم اعطاء الفرد فرصة مرة أو أكثر ، وهذا متوقف على مدى جسامة المخالفة التي ارتكبها .

فاذا وقعت المخالفة ، يمكن استخدام التهديد المناسب ، او حتى مجرد الوعيد باتخاذ اجراء في حالة وقوعها مرة ثانية ، وقد يكون ذلك مناسباً لحث الفرد المخالف على الأداء .

والطريقة المناسبة للرقابة الفعالة لأي تنظيم ، هو من خلال التطبيق الحكيم للعديد من أساليب حث ودفع الأفراد على قدر الأمكان لأداء العمل . ويمكن أن

تتكامل هذه الأساليب في طريقة استخدامها ، لتصبح أكثر فعالية في دفع الأفراد لاتباع وتنفيذ التعليمات ، وأداء اعمالهم ، وتحقيق اهداف ومقاصد التنظيم .

ومُخرج عملية المراقبة **Out put** هو الرقابة **Control** فاذا قام كل فرد بأداء عمله طبقا للتعليمات والتوجيهات ، فتكون الرقابة قد وجدت بالفعل . ولكي يحدث ذلك لا بد من توافر اتصالات على مستوى جيد ، لتضمن الفهم التام للتعليمات من جانب كل فرد ، وان كل منهم على قناعة تامة بأن كل ما صدر من تعليمات متوافق تماماً مع مصلحة التنظيم من جانب ، ومصالحه الشخصية من جانب آخر .

ومع اعتبار اختلاف الأفراد في اسلوب حثهم على العمل ، ومدى صحوة الضمير ، وما يتمتعوا به من مواهب وقدرات .. الخ . فإن الرقابة التامة أو المطلقة لا يمكن أن تتحقق ، مهما كان حجم التنظيم .

فالمُخرج المطلوب في عملية المراقبة ، بسيط للغاية ، هو أن يتكيف العاملون مع التعليمات والتوجيهات التنظيمية . وان يكون هذا التكيف في الاطار السلوكي . ولا شك أن الصعوبة في تحقيق هذا التكيف السلوكي تأتي من الفجوة التي لا محال منها في جميع التنظيمات والتي توجد بين ما يدركه الفرد كسلوك مقبول ، وبين ما حددته أو وصفته الأدارة في التنظيم كسلوك مقبول .

ومن أجل أن نتفهم ما هي متطلبات الرقابة ، فإن من المهم أن نفهم تماماً كيف يدرك رجل الشرطة شخصياً لدوره أو عمله الذي يؤديه ، لا سيما اذا كان مختلفاً عن العمل الذي تحدد له بواسطة إدارته .

فنحن نعلم أن رجل الشرطة يعمل في مجالات متعددة التنوع ، حيث يواجه عدداً كبيراً من مختلف التحولات ، والمواقف سريعة التقلب ، والملابسات والظروف المختلفة ، لذلك فإن مركز حيويته ونشاطه يعتمد على العلاقات الشخصية الخاصة .

فعند انتقال رجل الشرطة الى مسرح الحادث ، فمن المتوقع أنه سيقوم باتخاذ بعض الاجراءات ، والتي غالبا ما تعتمد على تقديره الفوري للموقف .

وأغلب هذه المواقف تحتاج الى هدوء اعصاب ، وقدر معقول من العقل ، فعليه أن يتخذ القرار في أوقات وظروف صعبة ، تنفجر بصورة فجائية عندما تكون الطباع حاده ، ادعاء الظلم ، وجود مصابيين أو وفيات ، وعندما تحل العاطفه محل الحكم العقلاني ، وعندما تتضمن عناصر الخطر المتوقعة التهديد بحياة فرد أو آخرين فإن سلوك رجل الشرطة ، ومظهره ، واختياره للبدائل ، يعتمد الى حد كبير على كيف ينقذ نفسه ، والآخرين ، ودور ومهمة الشرطة في الموقف .

فاذا كانت ادارة الشرطة قد حددت له السلوك الواجب اتباعه في الموقف من خلال تعليمات أو توجيهات ، فقد يختار أن يتصرف تبعا لها ، أو يتصرف على أساس شخصي تاركا التعليمات والتوجيهات . وفي حالة اختياره للبديل الأخير ، فإن ادراكه الشخصي للموقف ككل هو الذي سيحكم تصرفه .

ولان الأدراك يختلف من شخص الى آخر ، فإن كل فرد يعمل مختلفاً عن الآخر تبعا للمتغيرات الشخصية ، والقيم وتقديره الأمور ... الخ .

لذلك كانت الرقابة على أنشطة رجال الشرطة على درجة كبيرة جدا من الأهمية اذا ما رغبت ادارة الشرطة ان تحقق اهدافها ومقاصدها . والتي ليس لديها أي استعداد ان تتحمل عواقب تصرفات افراد يعيقون تقدمها صوب تحقيق الاهداف بعدم اتباع التعليمات والتوجيهات والاعتماد على تصرفهم واحساسهم الشخصي .

وتقييم فاعلية النظام الرقابي المعمول به يدخل ضمن وظيفة الرقابة وذلك من مدخل التغذية الخلفية ، فعملية الرقابة تحتاج الى التغذية الخلفية الناشئة من مراقبة المشرفين وملاحظتهم لرجال الشرطة أثناء عملهم ، وعند مراجعة ما يقدمون من

تقارير . وكذلك تعتبر التغذية الخلفية غير الرسمية من رجال الشرطة انفسهم ، ومن الجمهور مفيدة للغاية .

وبعض ادارات الشرطة الكبيرة لديها أقسام متخصصة ، تقوم باجراء مراجعات دورية داخل تنظيمها لتحدد الى أي مدى يتم اتباع وتنفيذ التعليمات والتوجيهات ، وهذه المراجعات قد وجدت اساساً لتحقق التغذية الخلفية في عملية المراقبة ، وحتى بالنسبة للأدارات الصغيرة ، حيث يتم تنفيذ المراجعة فيها بواسطة المدير أو جهة موثوق فيها ، تعتبر أيضا اداة جيدة للتغذية الخلفية .

وتعتبر مراجعة الحسابات أسلوباً آخر ، يستخدم لخدمة التغذية الخلفية ، بالاضافة الى امكانية انشاء بعض الأقسام داخل التنظيم تكون مهمتها تقصى الحقائق في حالات الفساد أو تجاوز السلطة ، او استغلال النفوذ .. الخ .

٣/٢ القيادة Leader ship

القيادة مفهوم يصعب تحديده . فالبعض يقول أنها مهارة تكتسب بالعلم والممارسة . وآخرون يقررون أنها فن ، وأن القادة يولدون ولا يصنعون . بينما هناك من يقول أن القاده هم من ينالوا احترام واعجاب تابعيهم . وربما خوفهم أيضا .

كما أن هناك من يقول ، بأن القاده الحقيقيين يمكن تعريفهم بأنهم اصحاب القدرات والمواهب في جميع المواقف .

وبعض آخر ، يذكرنا بأن كابتن فريق كرة القدم في الجامعة لا يشترط أن يكون بالضرورة رئيسا للطلبة اعتقادا بأن القيادة موهبة تخص أفراد بذاتهم . وتظهر تبعاً لخبرات وقوة جاذبية ، ومدى علاقات واتصالات واسعة ..... الخ .

ولكن ليس أي من هذه الاتجاهات صحيحاً تماماً ، أو خطأ تماماً ذلك أن القيادة تنطوي على مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوك [٣٨] يصعب تعريفها أو وصفها أو تقسيمها . وأي محاولة لفهم القيادة يجب أن تركز على وظائفها . ومصادرها ، وانماطها ، ونظرياتها .

فالقيادة مفهوم هام . يجب أن يكون واضحاً تماماً لدى ادارة الشرطة . وان القائد هو مجرد فرد يتأثر سلوكه بمجموعة كبيرة من المتغيرات . مثل المواقف . والأدوار ، والمفهوم الشخصي ، والدافع ، والأدراك . وقدراته وعلاقاته الاتصالية ... الخ .

والقائد . كأي فرد ، يمكن أن يكون عضوا في جماعات . فهو ليس فقط قائد المجموعة ، بل يمكن أن يكون عضواً ليس قيادياً في مجموعة أخرى . فقد يكون عضوا في أحد الأتحادات الرياضية ، أو احد الجمعيات الاجتماعية مثل جمعية رعاية الاحداث أو رعاية المسجونين وأسرهم ... الخ .

ويعتبر الوزير أو رئيس الشرطة هو القائد الرسمي للشرطة **Formal Leader** بحكم أنه الرجل المسئول ، والذي لديه السلطة والصلاحية للسيطرة على الأفراد التابعين لقيادته في ادارة الشرطة . وكل اداري في هذا الجهاز يعتبر أيضا قائد رسمي بحكم وضعه الوظيفي في الجهاز وبحسب حجم المسئولية التي يضطلع بها . فكل من مصطلح القائد الرسمي **Formal Leader** ، ومصطلح الأداري **Manager** متشابها ، والواقع أن جميع الأداريين قاده رسميين ، في الوقت الذي ليس من الضروري أن يكون القائد الرسمي قائداً حقيقياً ، حيث هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أن تكون متوافرة والتي لا يفترض تواجدها بمجرد تعينه كقائد وتوليه السلطات والصلاحيات بمقتضى الوظيفة .

والسؤال الآن ، هل كل من يتولى منصباً قيادياً يعتبر قائد حقيقي ؟ وبمعنى آخر ، هل القيادة لقب أو صفة تمنح لاي شخص يتواجد في أحد مناصب القيادة ، ام هناك فرق بين القائد الحقيقي ، والقائد الرسمي .

للرد على هذه التساؤلات يجب أن نعرف أولا ما هي وظائف القيادة ، وما هي مصادر التأثير في الآخرين ، وما هي انماطها ... الخ .

عرفنا اذن أن القائد والأداري ليس كل منهما مترادفاً للآخر وبالتالي فإن وظائف القائد ليست مثل وظائف اداري الشرطة . وعرفنا أيضا أن وظائف ادارة الشرطة هي التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق ..... الخ . وسوف نعرض لوظائف القيادة من خلال الوظائف الثلاث التالية :

تشابه الوظيفة الأولى من وظائف القيادة ، وظائف التنظيم والتوظيف في الأدارة ، حيث أحد الاعمال الرئيسية للقائد ، تتمثل في ترتيب الأفراد والوظائف من

أجل تحقيق الأهداف والمقاصد . ولهذا فإن هذا يقتضي منه التعرف على تركيبة المهام أو الأعمال الواجب اداؤها ، حتى يمكن اداؤها بالفعل .

من هنا كانت أول وظيفة للقائد هي التعرف على تركيبه العمل المطلوب انجازه Definition of Structure . ولايضاح هذا المفهوم ، فان قائد فريق كرة القدم سوف يحدد لكل لاعب وضعه ومكانه في الملعب . وبالمثل قائد فريق البحث في جريمة ما ، سوف يشير الى نماذج وانواع الأدلة المطلوب البحث عنها ، وأساليب البحث التي يجب اتباعها ، ونوع الأفراد الذي سوف يتم الأستعانة بهم .

ففي المثلين السابقين يقوم القائد بالتعرف على تركيبة المهام ، والاعمال التي يجب اداؤها ، من أجل أن يعرف المشاركين معه على وجه التحديد والتفصيل ماذا وكيف سيؤدي كل منهم عمله .

كذلك يقوم رئيس الدورية بالتعرف على تركيبة المهام والأعمال الخاصة بالدورية قبل توزيع رجال الدورية على الاختصاصات (الدركات) .

فالإدارة العليا Upper - Level managers تضع أسس التنظيم والتوظيف التي تعتبر اساساً للتعرف على تركيبة المهام والأعمال التي سوف يقوم بأدائها مستوى الأدارة الاقل Lower - Level - managers وبالتطبيق على المثال السابق الخاص بالدورية ، فإن مستوى الأدارة العليا يحدد كم عدد افراد الدورية في القسم ، وكيف سيتم توزيعهم على فترات المناوبة ، وما هي الأساليب التي ستستخدم أما مستوى الأدارة الأقل فسوف يعين الأفراد في المناطق وسوف يمارسون نفس الصلاحيات الخاصة بمستوى الأدارة الأعلى ولكن بأقل سلطات وبأقل مسئوليات .

أما الوظيفة الثانية فهي تشمل وظائف الأدارة الخاصة بالتوجيه والتنسيق ، كما تشتمل على أغلب القرارات الروتينية التي يتخذها القاده . وبذلك فإن هذه

الوظيفة تنطوي على العلاقات فيما بين المجموعات والتنسيق بين جهود الأفراد في المجموعة الواحدة ومراقبة ادائهم .

فوظيفة التنسيق والسيطرة **Coordination Control** هي الوظيفة الثانية من وظائف القاده . ولمزيد من الإيضاح ، فإن قائد الفرقة الموسيقية مسئول عن تحقيق التناسق والتناغم بين افراد الفرقة ، حتى تخرج الأنغام من الفرقة ككل بشكل جيد ومقبول . فعليه ان يقرر أي آلة موسيقية تلعب . وأيها تتداخل معها .. وهكذا .. بهذا الاسلوب يكون قائد الفرقة قد حقق التناسق والسيطرة على أعضاء الفرقة .

ومما هو جدير بالذكر أن هذه الوظيفة يتم ممارستها من خلال كافة المستويات وان كان الواقع من الأمر ، يفرض الممارسة الفعلية للمستويات الأدنى . بحكم قربهم من مواقع العمل . وعن الوظيفة الثالثة ، فهي الاكثر اهمية ، والأصعب في تحقيقها حيث يتم من خلالها مساعدة المجموعات في التعرف على السلوك المقبول وغير المقبول والكشف عن اهداف أنشطتهم . وفي أداء هذه الوظيفة . غالبا ما لا يتمكن القائد من فرض رغباته الشخصية على المجموع ، بل يجب أن يكون لديه الحساسية لأهداف ومستويات أفراد المجموعة ويحاول ايضاحها وتصنيفها في مجموعات . وهذا غالبا ما يكون من الصعب تنفيذه . والوسيلة الوحيدة المتاحة للقيادة هي ما تكون بالتعبير عن الأهداف من خلال سلوكهم وتبعا لادراكهم أو التفكير كيف تكون . ويذكر أن أحد قادة امريكا عندما أراد أن يحث شعبه ليكون أكثر لياقة ، فقد تم تصويره وهو يؤدي تمرينات اللياقة وهو يلعب كرة القدم ، فمن خلال سلوكه الشخصي حاول التأثير على مستوى اللياقة لأفراد شعبه .

وتعتبر هذه الوظيفة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لكافة مستويات التنظيم الشرطي ، حيث يمكن من خلالها التفرقة بين القائد الرسمي

Formal Leader أو المدير Manager ، وبـين القـائد الحقيقـي Complete Leader .

واذا عرفنا أن نظرة رجال الشرطة لعملهم ، ومسئولياتهم غالبا ما لا تؤسـس على السياسة التنظيمية للجهاز . بل يترك لهم المجال لتحديـد ادوارهـم الـتي سـوف يؤدونها بمفردهم أو بمساعدة التابعين لهم . والدور الذي يقومون به وفقا لهذا الأسلوب قد يوافق أو لا يوافق مـا يتحملـه رؤسـائهم الاداريـون في المسـتوى الأعلـى مـن تبعـات ومسئوليات .

وعموماً ، تبدوا أهمية الوظيفة الأولى كلما صعدنا لأعلى في مستويات التنظيـم بينما تبدو الثانية مهمة كلما اتجهنا لأسفل في حين تبدو الوظيفة الثالثة هامة بالنسـبة لكافة المستويات .

القيادة اذن تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال الوظـائف الثـلاث السابق الحديث عنها ، ويكون التأثير من خلال المصادر التالية :

- الموقع الوظيفي **Position Power**
- الرهبة **Coercion Power**
- المكافآت **Reward Power**
- الخبرة **Expert Power**
- الجاذبية **Charisma Power**

فاذا تحدثنا عن المصدر الأول ، نجد أن قوة التأثـير تنشـأ أساسـاً مـن الموقـع الذي يشغله القائد ، ويحدث لاي شـخص يشـغل مكانـة وتـزول عنـه بمجـرد تركـه لمنصبه ، لتلحق بمن سيخلفه .

وان قيام من لهم السلطة في الشرطة بتنظيم سلوك الأفراد في بعض المواقف والحالات لهو مثل على قوة الموقع الوظيفي . هذه القوة التي تعتبر اساس ومصدر التأثير للأداريين في الشرطة ، والتي تنبع أساساً من الوظيفة وليس من شاغلها .

أما مصدر التاثير الثاني ، فهو ينشأ من التهديد أو التلويح بالجزاء . وهي سلطة قد تكون مخولة للقائد بحكم موقعه الوظيفي ، أو قد تكون صفة شخصية فيه ، أو مظهر من مظاهر ه .

فالأب ، على سبيل المثال ، له سلطة تأديب أبناءه ، والتي يستمد منها حقه في توقيع العقاب عليهم اذا ما اخطأوا ، كذلك قد تكون له سمات شخصية موروثة كضخامة الجسم والقوة البدنية ، وعندما يبلغ هؤلاء الأبناء سن النضح ، فإن الأب يفقد الكثير من هذه السلطة التي كانت له من وضعه كأب .

كذلك مدير الشرطة له سلطة إجبار العاملين على الأداء من خلال وظيفته الرقابية ، ورئيس الدورية يكون في موقع القوة والقدرة على إجبار مرؤسيه على أداء العمل وذلك بتعينهم في مناطق نائية كعقاب على سلوك لم يرضيه ، وله أيضا أن يوصي بجزاءات أخرى أشد .

ويمكن أن يكون مصدر هذه القوة في التنظيم الشرطي عضوياً . بمعنى أن بعض المديرين في الشرطة لهم سمات مخيفة . قد ترجع الى ضخامة الجسم او الى حدة الطبع أو اللسان القاسي . مما يجعلهم قد لا يستمدون هذه القوة من وضعهم الوظيفي .

وهناك مصدر تأثير ثالث يعتمد على قدرة او صلاحية القائد على منح المكافآت وقد يكون هذا المنح انطلاقاً من صلاحياته الوظيفية ، وقد يكون نظاماً شخصياً يتعلق به هو شخصياً وعلى ذلك قد تكون المكافأة من ميزانية التنظيم، أو من المال الخاص به .

وأحد مشاكل الادارة الشرطية ، هي نسبية القدرة على منح المكافآت . فالبعض من القادة لا يمكنهم منح مرءوسيهم مكافآة عن أداء جيد ، وربما فقط مصافحتهم أو الربت على أكتافهم ، بينما نجد آخرون لديهم هذه الصلاحية .

ولا شك أن مبدأ المكافأة في حذ ذاته يرفع من الروح المعنوية للعاملين وذلك أيا كانت أشكاله .

أما قوة التاثير المستمدة من الخبرة والمهارة والمعرفة ، فهي تعتمد على قدرة وامكانية القائد على أداء الأعمال الصعبة والتي لا يقدر آخرون على إنجازها .

ولو أن الموقع الذي يشغله القائد قد يخدمه من ناحية الخبرة والممارسة الا أن الموهبة والعلم لهما دوراً هاماً في تشكيل قوة التأثير . وعلى سبيل المثال ، اذا تم الابلاغ عن وجود جسم يشتبه أن يكون قنبلة ، فإن خبير التفجرات ينتقل على الفور لمكان البلاغ . هذا الخبير بصرف النظر عن رتبته يعتبر قائد ، لانه استمد هذه الصفة من الخبرة والمهارة والتدريب الخاص الذي حصل عليه في هذا المجال .. والتي من خلالها ايضا استمد قوة التاثير على جميع المسئولين في مكان البلاغ ، وقد يكون اقل مستوى وظيفي أو رتبة منهم .

وعموماً ، فإن القادة الذين يريدون أن يكون لهم قوة تأثير في مجال العمليات لا بد أن يكون ذلك انطلاقا من قوة التأثير المستمدة من الخبرة .

وأخيراً ، فقد يكون مصدر التأثير هو شخصية القائد ، وسمعته ، واستقامته وجاذبيته ، وقيمه ... الخ . ومن القاده والزعماء من استثمر هذا المصدر بشكل جعل الكثيرون يلتفون حولهم ويتبعون تعاليمهم أمثال المهاتما غاندي ، ومارتن لوثر كنج .

ولكي يمارس القادة قوى التاثير المختلفة التي تحدثنا عنها ، فلا بد أن يكون هناك اسلوب أو طريقة يمكن من خلالها للقادة تنفيذ الوظائف ، وبالتاكيد كل قائد له

أسلوب او طريقة قياده مختلفه ، وقد يتصور أيضا اختلافها بالنسبة للقائد الواحد مـن موقع الى – اسلوب المشاركـــةآخر .

وهناك خمسة أساليب للقيادة شائعة الأستعمال :

– الاسلوب التسلطي أوالاستبدادي	**Autocratic Style**
– الأسلوب الدواويني أوالمكتبي	**Bureaucratic Style**
– الأسلوب الدبلوماسـي	**Diplomatic Style**
– أسلوب المشاركة	**Participative Style**
– الأسلوب المفتـوح	**Free - rein Style**

فالأسلوب الأول تمارس فيه القيادة من خلال اتخـاذ القـرارات تبعـا للاعتقـاد الشـخصي ، ودون الرجـوع الى الرئاسـة أو القواعـد والتعليمـات ، أو اتجاهـات وآراء الآخرين .

وهذا النوع من القيـادة ، القيـادة الاسـتبدادية أو التسـلطية . تتميـز بسـرعة اتخـاذ القـرارات ، والاداء الجيـد للعـاملين أو المرءوسـين ، اذا مـا فضلـوا تحاشـي المسئوليات . ومن عيوبها أنهـا تقوم علـى اتصالات ذات اتجـاه واحـد . وتـؤدي الى أخطاء وفشل في تحقيق مستويات أداء افضل .

ونظراً لأن القاده ، بهذا الأسلوب ، يتخذون قراراتهم شخصيا . فلن يكـون هذا الأسلوب ناجحا اذا لم يكن لديهم الخبرة الواسعة وهم غالبا ما يكونون منزعجين من بعض المرءوسين الذين يعتقدون في أنفسـهم الكفـاءة الـتي تمكنهـم مـن المشـاركة في الرأي ، كذلك ممن يروا في أنفسهم ضرورة استشارتهم وأخذ رايهـم . لذلـك ينظـر الى القائد الأوتوقراطي دائما على أنه عائق وسبب للمشاكل [٣٩] أما الأسـلوب الدواويـني

أو البيروقراطي . فيعتمد على الالتزام الدقيق بالسياسات والإجراءات والتعليمات والتوجيهات والأوامر العامة ... الخ فالقائد البيروقراطي ملتزم بحرفية التعليمات والقواعد ، واذا ساوره الشك في أي اجراء فإنه يسأل ويستوضح . فالقيادة بهذا الاسلوب تحقق العدالة . لان المواقف المتشابهة تعامل معاملة متشابهة .

وأهم ما يعيب هذا الأسلوب هو عدم المرونة . لان الالتزام بالنصوص واللوائح والتعليمات ... الخ يحد من قدرة القادة على التكيف مع الظروف والملابسات المتغيرة .

- والأسلوب الثالث من أساليب القيادة . هو الاسلوب الدبلوماسي . والذي يتخذ القاده من خلاله قراراتهم دون استشاره أحد . وبعد صدور القرارات يحاولون بالأساليب الدبلوماسية اقناع المرءوسين بها ويتلمسون الأعذار والأساليب التي أدت الى صدورها بهذا الاسلوب . وبذلك يحصل هؤلاء القادة على تعاون مرءوسيهم على تنفيذها . بل وتقديرهم ورضاهم في بعض الأحوال .

بل أكثر من هذا ، فقد يصل الأمر بالمرءوسين الى الاشادة بجهود القيادة . وأنهم محظوظون بالعمل معهم . وانهم يلتزمون بقراراتهم للتعبير عن تقديرهم ومواقفهم .

ولكن لمجرد قيام هذا القائد بأي أداء ضعيف لتسويق القرارات . بمعنى فشله دبلوماسيا في اقناع العاملين بها . فسوف يكون له انعكاس سيئ . يظهره بمظهر المنافق . ويترتب على ذلك استياء عام في محيط العمل .

- وهناك اسلوب المشاركة ، وفيه يقوم القائد باستشارة بعض العاملين في مجموعته قبل اتخاذ أي قرار . وفي بعض الحالات قد يقوم بعض الاعضاء العاملين بصنع القرارات بأنفسهم .

وبهذا الأسلوب يكون للعاملين تأثير على عملية صنع القرار ، ويمثلـون أحـد مدخلاتها الهامـة ، ومن هنا يكتسب القرار قوة دعم وتأثير من جـانبهم ، وبالتالي يعملون على الالتزام به وتنفيذه عن اقتنـاع تـام . مـن جـانب آخـر ، ينمي هذا الاسلوب لدى العاملين ملكة صنع القرار ، ويؤهلهم لتـولي المنـاصب القيادية في المستقبل .

ولكن يعيب هذا الأسلوب المدة التي يستغرقها صنع القرار ، كمـا يخلـق نـوع من الشللية التي يمكن استغلالها في غـير صـالح العمـل ، وحيـث تـؤدي الى ظهور مشاكل معنوية قد تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرار .

وعلى المدى البعيد ، يؤدي هذا الاسلوب الى افقاد القادة مسئولياتهم تدريجيـا سواء حدث ذلك برضائهم أو بغير رضائهم .

وأخيراً ، ان معنى المشاركة ، هو وجود اكثر من رأي ، وأن أحـد هـذه الآراء سيكون الى جانب الأغلبية ، من هنـا قـد يكـون هنـاك موقـف لمـن لم تؤخـذ آراؤهم بعين الاعتبار ، يؤثر على اداء العمل في الوقت الذي يحتمل ان يكـون الرأي الذي لم تكون الاغلبية في جانبه هو الصائب ، وأنه لظروف واعتبـارات قد تكون شخصية قد تم رفضه .

ويوجد اسلوب آخر من أساليب القيادة ، يمارس فيه القاده الحد الأدنى مـن التوجيهات والرقابة علـى العـاملين معهـم ، وذلـك في محاولـة للبعـد ، ان امكن ، عن اتخاذ القـرارات . وهنـاك نوعيـات مـن العـاملين تجيـد العمـل والتحرك في هذا المناخ ، بينما البعض لا يمكنه ذلك .

ولان هذا الأسلوب تقل فيه الرقابـة علـى أنشـطة العـاملين ، فـإن مخاطـــره كبيرة .

وقد اجريت دراسات حول أساليب القيادة المناسبة . منها دراسة [٤٠] . جاء فيها أن اسلوب القيادة المناسب هو الأسلوب الأستشاري والذي هو اقرب لأسلوب المشاركة . وكذا الاسلوب الدبلوماسي .

ذلك ان هذه الاساليب تقوي العلاقات . وتنمي الثقة فيما بين مستويات التنظيم المختلفة .

كما أجريت دراسة أخرى [٤١] تتعلق بأساليب القيادة الشائع استخدامها في مجالات العمل ، فتبين أن ٨١٪ من حجم العينة محل الدراسة ، اقرت بأن الأسلوب الأوتوقراطي هو الغالب . والبعض الآخر وهي اقلية اقرت بوجود اسلوب المشاركة . وعندما تم استقصاء الرأي عن الاسلوب القيادي المفضل لديهم ، فأجمعوا على اسلوب المشاركة .

والأن نتسائل . أي اسلوب من أساليب القيادة يحتمل ان يكون الأكثر نجاحاً ؟ .

للأجابة على هذا السؤال . اتجه العديد من الدراسات الى التركيز على خصال أو صفات أو سمات القائد ، مثل الشخصية ، والصفات العضوية . حيث تتم المقارنة بين مدى تأثير القائد الذي يثير الأنتباه ، والذي ليس له جاذبية تلفت النظر . والقائد الطويل والقائد القصير ، القائد الانطوائي والغير انطوائي ، والقائد القريب والقائد البعيد ... الخ .

وقد لخص جينجز ، **Jennings** الجهود التي بذلت في هذه الدراسات بقوله [٤٢] **" ...Fifty years of study have failed to produce one personality trait or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and non - leaders . "**

وهذا يعني ، ان خمسين عاما من الدراسة فشلت في اثبات ان سمة شخصية واحدة ، او الصفات المحددة استخدمت للتفرقة بين القادة وغير القادة .

فبمجرد ان تظهر سمة قيادية كعامل بدائي في القيادة الفعالة ، تتحول الأنظار الى سلوك القائد . وهذا الاتجاه في الدراسة اتجه الى تعريف أغلب النماذج الناجحة من القيادة وقد ركزت جهود أولية على اثنين من النماذج المتباينة .

- القيادة القائمة على العمل **Task - Orinted Leadership**
- القيادة القائمة على العلاقات **Relationship - Orinted leadership**

ويقوم النموذج الأول بالتركيز على إنجاز العمل ، بتحديد كم الانتاج اولا ، والاشراف وارشادات العاملين ، وعموما تجاهل أي اعتبارات اخرى .

أما النموذج الثاني ، فيركز على رضاء العاملين عن مدى اشباع حاجاتهم ، حيث يركز على علاقاتهم ، ومستوى ومدى رفاهيتهم .

وكانت نتيجة الدراسات التي فرقت بين النموذجين غير حاسمة ، فالبعض أيد النموذج الأول ، بينما البعض الآخر نصح بالأسلوب الثاني ، وبقي آخرون على رأيهم في أنه لا فرق بين الأسلوبين .

وكان فيدلر **Fiedler** أول من طور النظريات الوظيفية في القيادة [٤٣] ، حيث فكر في تحديد انواع الحالات الوظيفية من خلال الأعمال والعلاقات ، وقادة البحث الى التعرف على ثلاث عوامل وظيفية هامة :

- علاقات القائد **Leader - Member relations**
- تركيبة العمل **Task Structure**
- الموقع الوظيفي **Position Power**

وقد ميز فيدلر الحالات الوظيفية في نقاط فرق فيها بين ما اذا كانت العلاقات حسنة أم سيئة . وما اذا كانت تركيبة العمل واضحة أم غامضة . وما اذا كان المركز الوظيفي قوي أم ضعيف .

وقد وجد أنه في حالة ايجابية كافة ا لعوامل ، بمعنى اذا كانت علاقات القيادة حسنة ، والبناء التنظيمي للعمل واضح والموقع الوظيفي قوي . فإن ال **Task Oriented leader** سيكون اكثر نجاحاً .

وفي حالة سلبية هذه العوامل ، أي علاقات سيئة ، وتركيبه عمل غامضة ، وموقع وظيفي ضعيف فإن ال **Task Oriented Style** سيكون اقل نجاحاً .

ولكن في حالة ما اذا كانت العوامل مختلطة فإن الا - **Relationship Oriented leader** سيكون أكثر قربا من النجاح .

وقد نصح فيدلر القادة أن يستخدموا نظريته لتحليل حالة ووضع كل منهم ، ثم يختاروا أسلوب القيادة الأكثر فاعلية وكفاءة . كما اقترح أنه يمكن تعيين القادة في التنظيم في المواقع الوظيفية المختلفة على أساس مناسبة اسلوب كل منهم للموقع الوظيفي المتاح ،بمعنى القائد المناسب في الموقع المناسب .

وان كانت نظرية فيدلر اخذت في تطبيقاتها العملية بعض الجدل والمناقشات ، الا أن دراساته قد أوضحت الاجابة على سؤال ، أي أنواع القادة يكون اقرب ما يكون للنجاح ؟ حيث تعتمد أساساً الإجابة على الحالات والمواقف .

وبينما يجرب فيدلر انواع الحالات التي يمكن ان تكون اكثر نجاحا في ضوء توجيه العلاقات القيادية والتكيف الوظيفي ، دخل بلاك وموتن **Black and Mouton** حلبة التحدي فيما يتعلق بموضوع الأداء والعلاقات (٤٤) وقد أشار الى ما

بينهما من أنقسام تقليدي ، التكيف أو التوجيه الوظيفي الأكثر يقتضي توجيـه قيـادي أقل والعكس .

ففكروا في جدلهم المبتكر بأن المهام والتوجيه القيـادي يمكـن أن يكـون سـلوكا مستقلا اكثر من كونه سلوكا تنافسيا كما هو الحال في المدخل التقليدي .

ومن وجهة نظرهم ، ان سلوك القائد يمكن أن يختلف عن التوجيـه الوظيفـي القوي الى التوجيه الوظيفي الضعيف، كما يمكن أن يختلف ايضـا ، وباسـتقلالية عـن توجيه العلاقات القوية الى توجيه العلاقات الضعيفة .

وفي المصفوفة التالية تبين لنا التشابك الاداري كما يلي :

(مصفوفة القيادة) (٤٥)

العاملين (الأفراد)

(عال) ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ (منخفض)

١ (١-٩)

٥ (٩-٩)

٤ (٥-٥)

(١-١) ٣

(٩-١) ٢

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

(منخفض) ← أداء العمل (الانتاجيه) (عال)

عرفت الشبكة خمس أنماط قيادية :

المنطقة رقم (١) ، (١ – ٩) ، والتي تدمج توجيه العلاقات القوية Strong relationship - Orientation ، والتوجيه الوظيفي الضعيف Weak task - Orientation وهي تشبه تماماً اسلوب فيدلر في توجيه العلاقات . ومثل الأسلوب الدبلوماسي الذي تعرضنا له سابقا .

المنطقة رقم (٢) (٩ – ١) ، ويركز النموذج المتبع فيها على المهام اكثر من العلاقات . وهو مطابق لنموذج فيدلر الخاص بالتوجيه القيادي الوظيفي - Task Oriented Leadership ويشابه النموذج الأوتوقراطي السابق الحديث عنه .

وبجانب الأسلوبين الذين توافقا مع نظرية فيدلر ، هناك ثلاثة نماذج اخرى يمكن التعرف عليها من خلال الشبكة السابقة :

المنطقة رقم (٣) (١ – ١) ، وأهم سمات هذه المنطقة ، عمل وظيفي ضعيف Weak task وتكيف مع العلاقات ضعيف . وهذا يشابه ما تم التعرض له سابقا وعرف باسم القيادة Free - rein Leadership .

المنطقة رقم (٤) (٥ – ٥) وأهم خصائصها العمل الوظيفي المعتدل ، والعلاقات المعتدلة ، بالقدر الذي يسمح بأداء العمل ، وهذا أقرب لنموذج القيادة البيروقراطي كما سبق أن عرضنا له .

المنطقة رقم (٥) (٩ – ٩) . وتعتبر هذه المنطقة متميزة . لما فيها من سمات يتحقق من خلالها الترابط القوي بين كل من العمل والعلاقات ، وتميل هذه المنطقة الى اسلوب المشاركة في القيادة كما عرضنا له من قبل .

ومن هنا يبدوا أن المنطقة رقم (٥) هي الأكثر كفاءة وفاعلية . حيث يظهر القائد فيها أعلى درجة من الاهتمام بالعاملين في أدائهم للعمل وفي علاقاتهم . حيث يحقق بذلك مدى نجاح أكبر .

وقد اقترح لون [٤٧] Loen بعض الارشادات ، على سبيل المثال . منها :

- استخدم نموذج القيادة الأوتوقراطي اذا كنت خبيراً في كل المواقف الطارئة .
- استخدم اسلوب المشاركة فقط عندما يكون العاملون على درجة عالية من الكفاءة .
- استخدم اسلوب القيادة المفتوح اذا كان العاملون يمكن أن يؤدوا العمل بكفاءة عند قيامهم بالعمل في استقلالية .

بقي أن نعرف أنه عند ممارسة وظيفة القيادة ، فإن إداريي وقادة الشرطة يواجهون بعوامل خارجية . يجدون أنفسهم مكرهين على التصدي لها .

فعند تعريف وتحديد التراكيب الوظيفية لمنظماتهم ، فإنهم مقيدون باعتبارات مالية ، وضغوط سياسية غالبا ما تعيق حركتهم وتقلص من إمكاناتهم ، وتغير من قرارتهم ، هذا الى جانب الميول والاتجاهات الشخصية . ولعل هذا هو ما يصعب ممارسة القيادة في الأنظمة الشرطية ، حيث يمارس القادة عملهم تحت ظروف وضغوط منها السياسية ، والقانونية ، والميزانية ، والسلوك البشري . فهو عمل ليس بالسهل ان تمارس وظائف القيادة في أي بيئة عمل .

٤/٢ الاتصالات Communication

يشبه رجال الإدارة عنصر الاتصالات في التنظيم بزيت التشحيم الذي يعمل على سهولة عمل اجزاء السيارة ، والذي بدونة لا يمكن أن تعمل ، وتهتم الاتصالات بالطريقة التي تسهل تبادل المعلومات في التنظيم ، فهي عنصر هام من عناصر السلوك البشري ، وهي تعمل في تناسق مع التوجيهات والتعليمات والقواعد والدوافع والادراك .... الخ لتحقيق مخرجات السلوك . والاتصالات وظيفة معقدة ، غالبا ما لا يكون انجازها بالصورة أو الأسلوب الذي يحقق الغرض منها .

واذا كانت الاتصالات بين فرد وآخر تشكل مشكلة ، فما بالنا اذا كانت بين مجموعة كبيرة من الأفراد .

وفي التنظيم هناك العديد من المواقف التي تستدعي أن يتحقق الاتصال بين فرد وآخرين ، وبين مجموعات ومجموعات أخرى ، وبين مجموعات وفرد . ومع تعقد عمليات الاتصال بهذه الصورة ، هناك العديد من الطرق والأساليب التي تخدم نجاح وتحقيق الغرض منها .

من هنا كانت عملية الاتصالات التنظيمية أكثر تعقيداً من عملية الاتصالات الشخصية ، ذلك ان عملية انتقال المعلومات بين أفراد التنظيم تعتبر خطيرة ، حيث تتعلق بحل المشاكل والتخطيط واتخاذ القرارات .

فرجال الشرطة يحتاجون الى معلومات لاتخاذ قرارات القبض والاعتقال ، والمشرفين في حاجة الى المعلومات لانجاز برامج تنفيذ القرارات ، والقادة في حاجة أيضا للمعلومات التي تمكنهم من وضع الأفراد في الأماكن المناسبة ، واختيار الاستراتيجيات .

فالتنظيمات كافة ، ومنها التنظيمات الشرطية تحتاج الى معلومات ، وبالتالي

نظم اتصالات تمكنها من توفير المعلومات للعاملين ، حتى يتمكنوا من أداء الأعمال المكلفين بها . وهناك قنوات اتصال في التنظيمات المختلفة تبدأ بأجهزة السكرتاريه في أي منظمة والتي يمكن أن يتوافر لديها كم هائل من المعلومات بحكم اتصالها المباشر بالرئاسات والقيادات . ونظراً لما تقوم به من أعمال تتضمن كتابة المذكرات والرسائل وتحديد وتنظيم مواعيد اللقاءات والاجتماعات ، واستقبال المكالمات الهاتفية ، والرد على بعض الاستفسارات وفتح بعض المراسلات .... الخ ، فإنها تشكل عنصراً أساسياً في العديد من عمليات الاتصال ، وكل من يريد أي معلومات دون المرور عبر القنوات الرسمية فيمكنه ذلك من خلال السكرتاريه ، وهذا ما يمكن القول معه أن كثيراً مما يتم انجازه في المنظمات يمكن أن يتم بطرق غير رسمية .

أما الاتصالات التي تمر عبر القنوات الرسمية فهي مظهر من مظاهر الأنشطة الحقيقية التي تحمل معلومات حقيقية ، والتي يمكن أن تعزز أو لا تعزز الاهداف والمقاصد التنظيمية والتي تعتبر رغم ذلك حقيقية .

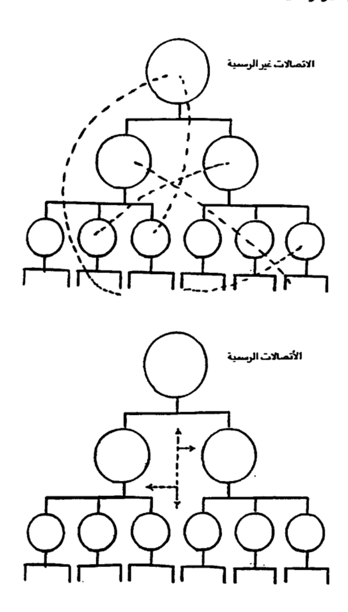
والبناء التنظيمي الرسمي يؤسس علاقات اتصالية رسمية فيما بين الرؤساء والمرءوسين ، وفيما بينهم على المستوى التنظيمي الواحد .

وما يحدث في أغلب التنظيمات ، هو أن التنظيم الرسمي يتطور من أجل تسهيل الاتصالات غير الرسمية ، وأعضاء التنظيم على كافة المستويات يعلمون في النهاية كيف يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها ، ويعلمون انهم يمكن أن يفعلوا ذلك دون اللجوء الى القنوات الرسمية ، ودون ان يسببوا أي إزعاج للتنظيم الرسمي .

وكما هو متوقع ، فقنوات الاتصال غير الرسمية التي تمت وتطورت غالبا ما تكون كافية وأكثر فعالية من القنوات الرسمية القائمة .

كما أن قنوات الاتصالات غير الرسمية قادرة دائما على تمرير المعلومات خلال المستويات بسرعة ، وهي قادرة على القفز عبر مستويات التنظيم . وتتحاشى الشريط الأحمر الذي يفرضه التنظيم الرسمي على عملية الأتصالات .

وفيما يلي تصور للاتصالات عبر المستويات التنظيمية المختلفة في حالة ما اذا كانت رسمية أو غير رسمية :



ومحتوى الرسالة غير الرسميـة غالبا مـا يكـون أوضـح مـن محتـوى الرسـالة الرسمية . حيث أنها ليسـت في حاجـة أن توضـع في اطـار رسمـي او تكـون بلغـة أو اسلوب معين ، او يتم تضمينها او اخراجها بصورة تسعد قارئها .

ولو أن قنوات الأتصال غير الرسمية ضرورة طبيعية في كل الأبنية التنظيمية الا أن وجودها يمكن أن يكون له تأثير ايجابي وسلبي على التنظيم ككل .

فقد تعمل سلبيا على انتشار الشائعات ، وتسرب المعلومات السرية ، واشاعة الهرج والمتاعب التنظيمية ، وان كانت احيانا تحمي التنظيم مـن التفتت والتفسـخ ، فهي تنبه المسئولين لمشاكل قد لا تعرفها الادارة الوسطى ، التي اختارت ان تتجاهلهـا أو تحاول اخفاءها . كما أنها تمد صانعي القرار بالمعلومات التي قـد يصعـب الحصـول عليها حال انسداد القنوات الرسمية . كما أنها تمكـن الأفـراد الاكفـاء مـن أداء عملهـم رغم عدم كفاءة ادارتهـم المباشـرة . وتسـاعد علـى سـرعة الاتصـالات في الازمـات ، في الوقت الذي يكون تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصـال الرسميـة ، بفـرض وجودهـا بطيئة .

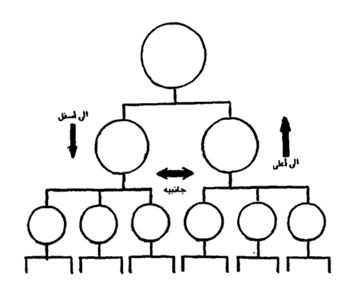
وكثـيرا مـن قيـادات الشـرطة يحـاربون بضـراوة التنظيمـات غـير الرسميـة ، اعترافا منهم بأنها ما تكونت الا نتيجة لفشل التنظيمات الرسمية ، أما الحكيـم منهـم والواسع الحيلة ، هو الذي يتعرف على سبب نموهـا وتطورهـا في تنظيمـه ، ويتمكـن من مراجعة تركيبه العمل والتعليمات والأجراءات ... الخ بما يؤدي الى ابتـلاع التنظيـم الرسمي لقنوات الاتصـال غـير الرسميـة . واذا لم يكـن قـادراً علـى ذلـك ، فعليـه ان يتعرف على مميزات هذه القنوات بالنسبة لتنظيمه حفاظاً على استقراره واتزانه .

ويقول وايت هد (٤٨) White head ، أنه اذا قامت ادارة بالحصول على المعلومات بشكل دائم من غيرها عبر قنوات الاتصال غير الرسمية ، وكانت مفيدة فإنـه ينصح بوضع أجراءات للحصول عليها بأقل جهد أو مشاكل .

١/٤/٢ اتجاهات الاتصالات وعوائقها

الاتصالات في التنظيم الرسمي قد تكون لأعلى ، أو لاسفل ، أو جانبية .

والديجرام التالي يوضح ذلك :



١/١/٤/٢ الاتصالات الهابطة Dawn ward communications

وهي التي تنزل من أعلى الى أسفل عبر مستويات التنظيم ، وتكون من الرؤساء الى المرءوسين ، وهو اتجاه تقليدي حيث تعطى الأوامر وتمارس السلطة ، فهي الاتجاه الذي يتمكن من خلاله الرؤساء وقادة الشرطة الأتصال بمرءوسيهم .

والعائق المؤثر على الأتصالات الهابطة هو التسلسل القيادي ، **The chain of command** ، وتبعا لهذا المبدأ الاداري فـإن مديـر الشـرطة اذا اراد أن يوصـل رسالة الى ضابط الدورية ، فإن هذه الرسالة تنتقل الى أسفل عبر المسـتويات التنظيميـة المختلفة استناداً الى مبدأ التسلسل القيادي .

وعلى سبيل المثال ، فإن الأمر يصدر من مدير الشـرطة ، الى نائبـه ، ثـم الى مدير الادارة التابع لها ضابط الدورية ، ثـم الى رئيسـه المباشـر ، وأخـيراً تصـل اليـه الرسالة .

ولا شك أن الأمر أو التعليمات أثناء مرورها خلال هذه المستويات يحتمـل أن يصيبها التشويه أو يلحق بها التعديل أو تحيد عن الهدف الذي صـدرت مـن أجلـه ، ذلك أن كل مسئول في سلسلة التسلسل القيادي ، يختلف مـدى ادراكـه للرسـالة عـن الآخر ، وكذلك مدى تفسيره وفهمه لها . كذلك كل منهـم باعتبـاره مسـئولاً ، ولـه سـلطات وصلاحيـات ، يـود أن يضيـف أو يضـع بصماتـه ، فمـع اختــلاف الادراك والاستيعاب والفهم والرغبة في الاضافة سنجد تغيراً كبيراً في معنــى ومضمـون مـا وصـل أخيراً لضابط الدورية من تعليمات .

٢/١/٤/٢ الاتصالات الصاعدة Upward communications

وهي الاتصالات التي تمر لأعلى عبر المستويات التنظيمية ، والتي تتم فيما بين المرؤوسين والرؤوساء . وتصاب هذه الاتصالات بالتشويه والتحريف أحياناً لأنها تصعد رأساً ضد السلطة وحيث يعطى المرءوسين لرءوسائهم المعلومات التي غالبا ما تتعلق بالافكار والآراء الخاصة ، بالتقييم والتطوير والأدارة . فاذا كانت دقيقة وقنوات الاتصال بشأنها مفتوحة فقد ينعكس ذلك بنحو غير ملائم إما على العاملين أو نوعية ادائهم ، من هنا يحتمل أن يتم تشويهها في مهدها .

وقد قيل أن الرؤساء عموماً يميلون الى الاعتقاد بأن مرؤسيهم يشعرون بالحرية في مناقشة المشاكل معهم ، ولكن نسبة ليست بالقليلة منهم تعتقد أن مثل هذه العلاقة المفتوحة من الطبيعي ان تكون موجوده [٤٩] .

وغالبا ما يشعر المرءوسين بالخطر تجاه التعبير عن شعورهم الحقيقي لدى رؤسائهم ، حيث سيكون لذلك رد فعل سلبي يمكن أن يؤثر على فرصتهم في الترقية ، والادارة لن تكون لها اهتمام حقيقي برفاهيتهم ولن يتم مكافأتهم على الافكار الجيدة [٥٠] .

ويقول ماير [٥١] Maier ، لو أن الرؤساء يباشرون وظائفهم من موقع المسئولية ، الا أن المرءوسين ينظرون اليهم من موقع السلطة ، وبسبب الخوف من استخدام الرؤساء لسلطتهم ، فإن المرءوسين يحاولون وضعهم في الظلام ، بإخفاء المشاكل ، وتحاشى انتهاز الفرص ، وحماية بعضهم البعض [٥٢] .

أما جونزالس وروتشيلد [٥٣] Gonzales and Rothchild

فقد عرفا اربعة أساليب تنظيمية تسبب اعاقة الاتصالات الصاعدة :

- المرءوسين الذين يخلقون حالة من التعالي أو الفساد أو عدم الكفاءة وأي مشاكل أخرى في التنظيم .
- وضع أو تسكين المرءوسين الذين لهم ولاء فوق واسفل من يتسببوا في مشاكل في البناء التنظيمي للتأثير عليهم واسكاتهم .
- توجيه أسئلة يكون الاجابة عليها مسبقة ، بحيث تعطى الادارة مظهراً كما لو كانت على علم بكافة المشكلات وذلك دون مواجهة واقعية لها .
- التراخي في اعطاء الأدارة علماً بما يدور في الواقع اعتقاداً بأن الادارة من المحتمل الا تعى بطريقة أو بأخرى أنها ممكن أن تكون طرفا مباشراً في المشاكل المعقدة .

٣/١/٤/٢ الاتصالات الجانبية Lateral communications

وهي الاتصالات التي تتم أفقيا فيما بين الأقسام أو الوحدات ولو أنها تعتبر عنصراً مهما للغاية في عملية الاتصالات الا أنه يتم إغفالها ، ففي الاتصالات الجانبية السلطة غير متواجده ، ويحل محلها الاقناع . وفي الأنظمة التي تشجع التخصص باعتباره عاملاً ضاراً بالاتصالات الجانبية ، نظراً لأن التخصص له أطره الخاصة ، بالاضافة الى أن تقسيم الأقسام العامة للبناء التنظيمي إلى وحدات يشكل عائقا للاتصالات الجانبية ، حيث تحارب كل وحدة من أجل النصيب الأكبر من امكانات التنظيم ، ومن أجل الموقع الدائم أو الوضع الدائم بالنسبة للتنظيم .

والحجم الضخم للتنظيمات الحديثة يجعل من الصعوبة على أي وحده ان تتحقق ممن لديه المعلومات المطلوبة ، أو من الذي يحتاج أو يسأل عن المعلومات

المتاحة (٥٤) .

كذلك يشكل الاتصال بين فردين مشكلة ، فمعظم الاتصالات التنظيمية تقع تحت طائلة مجموعة من الاتصالات الشخصية وتقوم عملية التغذية الخلفية بتنظيفها وتنقيتها ، فهي عنصر ضروري في الحفاظ على خطوط الاتصال التنظيمية مفتوحه .

٢/٤/٢ أهمية المعلومات

ان مادة الاتصالات هي المعلومات ، بغض النظر عما اذا كانت هابطة او صاعدة أو جانبية ، فإن ما يتداول عبر الاتصالات هو المعلومات التي تشكل مصدراً هاماً جداً في أي تنظيم . والمعلومات الدقيقة نحتاج اليها لدى أي مستوى تنظيمي ، والتي بدونها لا يكون بأمكاننا صنع القرار السديد ، ولا الخطة الناجحة ، ولا استراتيجيات أو الأساليب القادرة على المواجهة ، وعموما لا يمكن لاحد أن يؤدي عمله بكفاءة وكفاية دون المعلومات الدقيقة المتاحة ، وخصوصا بالنسبة للتنظيمات الحكومية الخدمية ، فإن تدفق المعلومات يجب أن يكون عند النقطة التي يُتخذ فيها القرار ، واينما يبدأ الفعل ، وبالنظر الى الخدمة التي تؤدى (٥٥) .

وتنتقل المعلومات من مكان الى آخر في التنظيم خلال الاتصالات ، والرسالة التي تحوى المعلومة قد تكون مكتوبة او شفوية .

ومهما كان نظام الاتصالات الذي يحمل الرسالة فهي اما نظام مفتوح **Open Loop** أو نظام مغلق **Closed Loop** . فاذا كان نظام الاتصالات مفتوحا فهو لا يحقق تغذية خلفية أو تقييما للرسائل ، وسوف يدار التنظيم على أساس من المعلومات غير الدقيقة . اما اذا كان مغلقا ، محققا التغذية الخلفية والتقييم للرسائل ، فإن التنظيم سوف يدار على أسس من المعلومات الدقيقة ، ومن هنا كانت الحاجة لنظام

الاتصالات المغلق واضحة .

من هنا كان أحد المهام الأساسية لكل اداري في أي تنظيم هو تنمية وتطوير نظام اتصالات مغلق ونظم معلومات جيده ، حيث هو الأساس في استقرار وفاعلية أي تنظيم .

واذا كان الاداري محروما من المعلومات التي تساعده على معرفة كيفية ادارة التنظيم فلن يتمكن من تنفيذ نظم ألادارة الرشيدة .

فيجب أن يكون نظم اتصالاته ومعلوماته قد صممت بطريقة تقلل ما أمكن من معوقات الاتصالات ، بحيث يكون جميع المعلومات الموثوق فيها متاحة لدى صانعي القرار .

ولا شك ان إنشاء وصيانة أي نظام امر صعب ، فهو مكلف ، ويستغرق وقتاً ولكن النتيجة دائما تستحق الجهد والتعب .

٣/٤/٢ المعلومات وصنع القرار الشرطي .

كثيراً ما ينظر الى اعمال الشرطة وادارة الشرطة على أنها صنع قرار . فعلى أي مستوى في التنظيم الشرطي يتضمن صنع القرار الاختيار من بين بدائل ، وفي كل حالة يختار البديل الواعد ، والمتضمن للحل الأمثل للمشكلة المتاحة ، أو ذلك البديل الأمثل الذي يحقق اهداف ومقاصد ادارة الشرطة .

ولا شك ان هذا الاختيار يكون صعبا عندما يتسم صنع القرار بعدم التأكد والغموض .

وغالبا ما يتسم صنع القرار الشرطي بعدم التأكد والغموض ، والطريق الوحيد للتقليل من هذه الحالة هو بتوفير المعلومات التي تقلل من هذه السمات وتوضح

الاهداف والمشاكل والبدائل .

وقبل أن نتناول وسائل توفير المعلومات لصانعي القرار الشرطي ، سوف نتحدث عن أنواع القرارات التي يتضمنها عمل الشرطة وادارة الشرطة .

١/٣/٤/٢ قرارات المستوى الاول Street - Level Decisions

إن غالبية المستوى الأول الشرطي يعملون في الدورية ، وضباط الدورية في ادارتهم لواجباتهم يتخذون بعض القرارات الهامة والتي قد تشمل بعضها الحد من الحرية ، وعند اتخاذهم لمثل هذه القرارات هناك كم كبير من المؤثرات ، فالقيادات المباشرة لهم نادراً ما يكونوا متواجدين أثناء اتخاذ مثل هذه القرارات ، ويمثل الوقت بالنسبة لهم عاملا أساسيا ، كما أن السياسات والأجراءات قلما توفر لهم مؤشراً ايجابيا .

ودائما ما يشكل قرار القبض أو الاعتقال أهمية ، نظرا لتأثيره على المواطنين وما يسببه من ردود أفعال سلبية . لذا كان التركيز على اتخاذ هذا القرار ، برغم ما يتخذه اصحاب المستوىالاول من قرارات في أعمال اخرى يقومون بها في الطريق منها :

- قرار التدخل او عدم التدخل في حالة مراقبة المشتبه فيهم ، وما يصاحب ذلك من ظروف وملابسات .
- قرار عدم تحديد السرعة التي يسير عليهابسيارته لمواجهة استدعاء طارىء .
- قرار استخدام القوة ، وقدر القوة المطلوبة للمواجهة .
- قرار تشغيل وقت الدورية ، وهل يكون التركيز على مواقع المشاكل

ام محاولة تجنبها ، وهل يتم موالاة المرور أم هناك فترات انتظار ، وهل يتم التركيز على مناطق الضغط المروري ، أم التركيز في مناطق أخرى .

- الى جانب اتخاذ بعض القرارات التي لا تقل في أهميتها بالنسبة للمتورطين فيها ، مثل تحرير مخالفة ، أو تحذير أو انذار المخالف .... الخ .

٢/٣/٤/٢ قرارات المستوى الثاني Supervisory Decisions

يتخذ المشرفون على الدورية والبحث الجنائي مجموعة من القرارات الهامة والتي يمكن تقسيمها الى قسمين عامين :

- **تشغيل المرءوسين** ، للقيام بعبء العمل المكلفين به وعلى سبيل المثال يقوم مشرف الدورية بتعيين وتوزيع الأفراد على الاختصاصات (الدركات) ، والإشراف على التعامل مع الحوادث الهامة ، ومباشرة الأنشطة من أجل السيطرة على مشاكل الجريمة والنظام العام .وكذلك مشرف البحث الجنائي ، عليه أن يتخذ قراراً بشأن تشغيل الأفراد وتحديد أساليب البحث الخاصة ، وكم عدد رجال البحث... الخ .
- **ادارة المرءوسين** ، بمعنى انجاز العديد من القرارات الأدارية الروتينية مثل تقرير مَن من المرءوسين يستحق الترقيه ، وأي منهم يحتاج الى تدريب متخصص ... الخ .

وهذه القرارات الأدارية تؤثر على المرءوسين ، وعلى أداء المنظمة أو الجهاز و على مدى كفاءته وفاعليته .

٣/٣/٤/٢ قرارات التوزيع Allocation Decisions

ومن القرارات الصعبة التي تواجه ادارة الشرطة ، هي القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر ، التوزيع الذي يتم فيما بين العمليات الأدارية والخدمات المساعدة الفرعية .. الخ .

فمدير الشرطة عليه أن يتخذ قرارات بشأن تحديد الأفراد المطلوب تعينهم في ادارة ما وعددهم والمهام الموكلة اليهم .

وقرارات التوزيع هذه لها أهمية بالغة بالنسبة لانجاز أهداف ومقاصد ادارة الشرطة ويمكن أن تظهر لنا قيمة وأفضلية الأدارة الشرطية ، فيتم تحديد المصادر المتاحة لتتعامل مع مختلف نماذج المشاكل التي تظهر على السطح . والواقع أن قرارات التوزيع في العديد من الأدارات تتخذ من واقع سياسي ، وانطلاقا من ضغوط المجتمع ، وتقاليد شرطيه ، وليس من واقع الأهمية .

٤/٣/٤/٢ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية
Strategic and Tactical Decisions

تتعلق القرارات الاستراتيجية والتكتيكية ، التي تتخذها اجهزة الشرطة بأداء مهام العمليات الشرطية . ومديري الشرطة يتركون تصميم الاستراتيجيات والتكتيكات لآخرين ، ففي بعض الحالات يحاول المشرفون مباشرة أنشطة مرءوسيهم ، ولكن بصراحة فإنها تترك لضابط الدورية أو رجال البحث ليختاروا هم أنفسهم أساليبهم التكتيكية .

وتحت هذه الظروف والملابسات ، فإنه من الطبيعـي أن نجـد تشـكيلة هائلـة من الأساليب التكتيكية وطرق تنفيذ القانون في كل إدارة ، بل وحتى فيما بـين ضبـاط الدورية الذين يعملون في منطقة اختصاص واحده .

ومع تحديد الأهداف ومحدودية المصادر ، فمن الواضح ان يقوم اداري الشرطة بتكييـف الاسـتراتيجيات والأسـاليب بعنايـة للوصـول الى تحقيـق الاسـتخدام الأمثـل للمصادر المتاحة في الوقت الذي قد يتطلب طبيعة العمل الشرطي ترك حريـة التصـرف المعقولة في متناول يد ضباط الشـرطة ، والـتي لا تصـل الى الحريـة الكاملـة في اختيـار الاستراتيجيات والأساليب التكتيكية .

واداري الشرطة لديهم السـلطة الكاملـة علـى الأداء التنظيمـي والالـتزام بربـط المصادر من أجل تحقيق وانجاز الأهداف الأولية للتنظيـم . ومـن أجـل ذلـك ، يجـب عليهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، حيث ذلك افضل من تأجيل ما يتخذ من ضابط الشرطة لعدم الوضوح ، أو الارتجال أو طلب الاستفسار .

فعمـل اداري الشـرطة هـو اختيـار الاسـتراتيجيات والأسـاليب الـتي تحقـق الاستخدام الأمثل للموارد ، والتي تلائم حل مشاكل المجتمع وتتوافق مع تحقيق أكـبر قدر من الأهداف .

٥/٣/٤/٢ قرارات السياسة العامة Policy Decisions

مجموعـة أخـرى مـن القـرارات يتـم اتخاذهـا بمعرفـة اداري الشـرطة تشـمل السياسة العامة . والتي تتعلق بسياسة التنظيم المكتوبة التي تكون بمثابة المرشد لضباط الشرطة في اتخاذهم لأي قرارات مثل المواقف العامة للتنظيم تجاه مشاكل المجتمع .

وتعكـس السياسات ، سـواء المكتوبـة أو غـير المكتوبـة ، انعكاسـاً هامـاً لقيمة

وأفضلية ادارة الشرطة ، ممثلا فيما تتخذه من قرارات هامة .

وأغلب ادارات الشرطة تصدر مجموعة سياسات مكتوبة لتغطي اكبر قدر من المواقف ، والتي أهمها تلك التي تتعلق بقرارات ضباط الشرطة التي تؤثر على حياة الأفراد وممتلكاتهم وحرياتهم .

لذلك كان على اداريي الشرطة ان يصنعوا السياسات التي ترشدهم في حالات القبض او استخدام القوة . وكل ما يتعلق بحياة المواطنين وحرياتهم .

وبالرغم من حرية التصرف التي قد يفرضها الواقع العملي ، الا ان ضابط الشرطة في حاجة الى مواجهات ادارية ارشادية ، من اجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات السليمة [٥٦] .

كما يصدر أيضا اداريو الشرطة القرارات لتغطية المواقف الشرطية ، او مواجهة مشاكل المجتمع ، وعلى سبيل المثال ، القرارات التي يجب اتخاذها بشأن سياسة ادارة شرطية تجاه بعض الجرائم مثل المقامرة **Gambling** ، أو البغاء **Prostitution**، أو تملك المخدرات **Drug possession** ، وبالمثل يجب أن يكون لإدارة الشرطة سياسات تتعلق بالعلاقات الاعلامية ، والتعاون مع أجهزة تنفيذ القانون الأخرى ، والتعامل مع أجهزة البحث الخارجية .

وعموماً ، فإن لفظ سياسة **Policy** ، يستخدم عادة لوصف فلسفة الأدارة أو اسلوبها ، كأن يقال وعلى سبيل المثال " ان سياستنا هي العمل عن التقرب إلى المجتمع أو " أن سياستنا تنفيذ القانون بصرامة " ولكن هذه الأشكال من السياسة عامة ، وقد تبدو غامضة وان ظهرت بديهية ، الا أنها أحد العلامات المميزة التي تساعد وترشد ضباط الشرطة في اتخاذهم للقرارات . [٥٧]

من أجل ذلك . فمن المهم جداً لإداريي الشرطة أن يتعاملوا مع سياسات يتم اختيارها بمنتهى الدقة . حيث يكون ذلك افضل من أن يكون عملهم قائم على العادات والتقاليد والتراث الثقافي .

٦/٣/٤/٢ *القرارات الإدارية* Administrative Decisions

وفي النهاية ، هذا العدد الكبير من القرارات الإدارية . إنما يخدم عملية ادارة التنظيم الشرطي . والوظائف الإدارية من تخطيط . الى تنظيم . ثم توظيف . وتوجيه وتنسيق . ورقابة ... الخ انما تنطوي على اتخاذ القرارات .

والقرارات يجب أن تتخذ في إطار مؤهلات العاملين . وحول أي المتقدمين يتم قبوله ، وأيهم يتم ترقيته . ومن منهم تنتهي خدمته . كما تتعلق ببرامج تدريب المستخدمين وتدريب العاملين والشئون المالية ، والقرارات الشرائية ، وقرارات الأبنية التنظيمية ، واتباع المركزية أو غيرها ، ومبدأ التخصص وتجميع الوظائف الأدارية المتشابهة . والتفويض والسلطة ومبدأ نطاق التمكن من السيطرة ..... الخ .

وقرارات المستوى الأول من ضابط الشرطة ، لها تاثيرها على المواطنين ، وكل قرار له طبيعة تختلف عن الآخر ، لذلك فإن القرارات تختلف في مدى تأثيرها ، ومدى تأثر الغير بها .

كذلك الرءوساء المباشرين والإداريين ، يتخذون العديد من القرارات . والتي منها ما يتعلق بالاستراتيجيات والتكتيكات .والسياسات المتعلقة بأعمال الإدارة .... الخ والتي لها تأثير على أنشطة المستوى الأول من الضباط ، وعملهم ، بل لها تأثير على التنظيم الشرطي ككل .

وعندما يتخذ إداريي الشرطة هذه القرارات فإنهم يواجهـون ، مشـاكل وقيـود الوقت ، والخطر ، ومشاعر العداء ، وصعوبة التنبؤ .. الخ ، الى جانب حـاجتهم الى مسـايره الاتجاهـات السياسـية ، والضغـوط الاجتماعيـة والتنظيميـة ، وقيـود المـوارد والمصادر ، وأخيراً ما يواجهونه من اختيارات صعبة تتعلق بعدم التأكد والغموض [٥٨] .

من هنا كان للمعلومات وتداولها اهمية كبيرة في عملية صناعة واتخاذ القرار .

٤/٤/٢ نظم المعلومات الشرطية Police Information Systems

تتميز طبيعة العمل الشرطي ، بحصيلة وفيرة من المعلومات وسنجد كماً هـائلاً منها في مكاتب السجلات والمحفوظات في أي إدارة شرطية . وان أي حجرة مـن هـذه الحجر ، قد لا تحوى ، مثل ما يحوى رؤوس قلة من ضباط الشرطة من معلومات . ولكي تكون المعلومات مفيدة لصانعي القرار ، يجـب أن تكـون متاحـة في شـكل قـابل للاستخدام وفي الوقت الذي يتطلب اتخاذ القرار .

ولكي يتحقق ذلك لا بد من اتخاذ الخطوات التالية :

- جمع البيانات **Data Collection**

حيث لا بد أن يتم جمع البيانات من مصادرها ، وان تكون بيانـات صادقـــة ، وصالحة .

- ترتيب البيانات **Data Collation**

وهذه الخطوة تعنى ضرورة فصل ، وتميـيز ، وتقسـيم المعلومـات . وبمعنى آخر معالجـة البيانـات مـن ناحيـة مـدى توافقهـا وعلاقتهـا بالمشاكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها .

- تحليل وتفسير **Analysis / interpretation**

وفي هذه المرحلة يتم جدولة البيانات وتحليلها . وتصنيفها الى نماذج واتجاهات و عموميات .

- اعلان ونشر **Dissemination**

وتشمل هـذه الخطـوة أسـاليب تبـادل المعلومـات ونتـائج تحليلهـا . وتوفيرها لمتخذي القرار .

- التغذية الخلفية والتقييم **Feed back and Evaluation**

حيث يتطلب الأمر المحافظة على النظام المغلـق **Closed - loop system** ليحقق التغذية الخلفية بالنسبة لـدى الصلاحيـة والفـائدة من المعلومات والتحليل . وتعتمـد نوعيـة المعلومـات المطلوبـة الى حـد كبير على نوع القرار المطلوب . فضابط الشرطة حينمـا يصـدر قـرار اً بالقبض على أحد ، فإنه في حاجـة الى معلومـات عـن الواقعـة الـتي حدثـت . والأشـخاص المتورطـين فيهـا ، وموقـف القـانون منهـا . والبدائل المتاحة والتي يقررها القانون ... الخ . ورئيس الشـرطة عنـد اتخاذه القرار بشأن التوزيع ، فإنه يحتاج لمعلومات حول عبء العمل الشرطي في اليوم ، في الاسبوع ، حول موقع هذا العمل .. الخ .

وسوف نتناول فيما يلي ثلاث نماذج لنظم المعلومات الشرطية هي :

- نظم معلومات العمليات **Operation Information systems**
- نظم الأمر والرقابة **Command and control system**
- نظم معلومات الادارة

Management information systems " MIS " .

١/٤/٤/٢ نظم معلومات العمليات Operations Information Systems

توفر هذه النظم معلومات العمليات لضباط الدورية ، ورجـال البحـث الجنـائي وآخرين لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمات للمواطنين . فالقرارات التي تتخـذ بمعرفـة هؤلاء الضباط ، حيث يعتبرون في المستوى الأول تعتمد على المعلومات المطلوبة لتسهيل عملية الاختيار وكيفية التدخل في الظروف المريبة أو المشتبه فيها ، وأي تنظيم يتبع . واي تكتيك يتم تشغيله أثناء الدورية الروتينية .

ونماذج المعلومات الفنية المطلوبة يجب أن تشتمل على ، ما اذا كان الشـخص مطلوباً أم لا ، شكل الممتلكات التي سرقت وأوصافهـا ، التسـجيل الدقيـق للمركبـة ، اذا كان المعتدي مسجلاً من قبل ، اذا كان شباك المستودع كسـر مـن قبـل ، اذا كـان الاسلوب الاجرامي للمتهـم تحـت التحقيـق هـو نفس الاسـلوب الأجرامـي السـابق .. وهكـذا .

وبعـض الوسـائل الـتي يتحقـق مـن خلالهـا تشـغيل المعلومـات في الإدارات الشرطية روتيني للغاية ، حيث يستوجب الأمر التعرض لها عند أخذ نظم المعلومـات بعين الاعتبار . ويعتبر نظام الاتصالات الشرطية ، ونظام السجلات الشرطية ، مفتـاح مكونات نظم تشغيل المعلومات .

فعن طريق الراديو ، يمكـن لضـابط الدوريـة الـذي لاحـظ كسـر شـباك أحـد المخازن ، ان يستفسر عن سبق ملاحظه هذا التلف والابلاغ عنـه . والضـابط الآخـر ، الذي يسمع الاستفسار عبر الراديو ، قـد يكـون لديـه المعلومـة المطلوبـة ، أو يحتمـل وجودها في سجلات أو موجز الأنشـطة في مركـز الاتصـالات ، واذا لم تكـن المعلومـات المطلوبة متاحة من هذه المصادر ، فيمكن لضابط الشرطة أن يستخدم التليفون للاتصـال بمالك المخزن ويحدد ما اذا كان الحادث تم اكتشافه بمعرفة ضـابط الدوريـة ، ام انـه

واقع من قبل وتم الابلاغ عنه ، في هذا السيناريو ، نظام الراديو ، والضباط الاخرون الذين يستمعون الراديو ، وموجة الرسالة ، وسجلات مركز الاتصالات ، والتليفون كلها مكونات نظام تشغيل المعلومات .

وهناك مكونات غير ملتفت اليها لنظم تشغيل المعلومات ، وهي عبارة عن كتيبات تتضمن التدريب ، السياسات ، الاجراءات ، القواعد والتعليمات .

وتحوى هذه الكتيبات الوسائل والطرق المناسبة وغير المناسبة للتعامل مع مختلف انواع المواقف .

وعلى قدر علم ضباط الشرطة لمحتوى هذه الكتيبات تكون المعلومات متوافره لديهم ، ولن يكونوا في هذه الحالة في حاجة للرجوع الى هذه الكتيبات . كما أن على قدر استرجاع المعلومات من الكتيبات بسرعة ، فيمكن ان يخدم نظم المعلومات الجيدة . اما اذا كانت عملية تنظيمها ضعيفة ، او أنها ضخمة ويصعب حملها ، كما هو قائم غالبا ، فإن هذه الكتيبات تفقد قيمتها كمصدر للمعلومات لصانعي القرار من المستوى الأول .

ومعظم المعلومات التي يحتاجها المستوى الأول في اتخاذه للقرار مسجلة في ادارة الشرطة ، وادارات أخرى . وقد يصعب على رجل الشرطة أن يراجع أو يتأكد من خلال الراديو أو التليفون العديد من الادارات المختلفة عما اذا كان المشتبه فيه مطلوباً أم لا ، أو أي صنف من الممتلكات قد سرق .

ومن حسن الحظ ، كان لتطوير الكمبيوتر أثر كبير في ربط المعلومات ببعضها في مختلف الادارات وعلى مستوى الدولة ، بحيث يتسنى معرفة أي معلومات تتعلق بأي أشخاص مطلوبين أو أي ممتلكات سرقت ، أو أي استفسارات عن صحف الحالة الجنائية .

ويمكن لرجل الشرطة الذي يتابع سيارة مشتبه فيها أن يراجع بياناتها من خلال الراديو إو التليفون . وتصله المعلومات بسرعة ، ويتمكن من اتخاذ القرار المناسب حيالها .

وبعض الأدارات اخذت خطوات متقدمة وانشأت نهايات طرفية في سيارات الدورية ، تمكن لرجال الدورية أن يحصلوا على أي بيانات دون الدخول في اتصالات عبر الراديو أو التليفون . وان كان هذا النوع من النظم مكلفاً الا انه يمثل حالة فنية في استخدام عمليات نظم المعلومات لمتخذي القرار من المستوى الأول (٥٩) .

٢/٤/٤/٢ نظم الأمر والرقابة Command and Control Systems

نظم الأمر والرقابة يوفر المعلومات لمستوى المشرفين **Supervisor** ، والقادة **Commanders** ، لتساعدهم في قرارات تتعلق بتوزيع عبء العمل كما توفر للاداريين **Administrators** ، المعلومات المفيدة في التوزيع والقرارات الاستراتيجية والتكتيكية .

والمكون الأساسي أو الرئيسي في نظم الأمر والرقابة الشرطية هو الراديو ، فعن طريقه ، يلبى أفراد الشرطة النداءات ويسجلون وصولهم لمكان البلاغ ، ولحظة تعاملهم مع البلاغ ووقت الانتهاء من البلاغ ، ويتلقون كافة البيانات التي يحتاجون اليها ويتطلبها الموقف .

والدوريات الإشرافية يمكنها توجيه مرءوسيها أو تابعيها الى مواقع معينة ، لمباشرة بعض الأعمال ، والاستفسار منهم عن بعض الأمور من خلال الراديو .

والرسائل التي يتم استقبالها عبر موجات الراديو تمد المرسل بالمعلومات التي تفيد أي من وحدات الدورية تعمل ، وأيها في وقت الراحة ، وأيها وصل الى مكان

الواقعة او الحادث المبلغ عنه .

ويحقق نظـام الراديـو اسـلوب فعـال في ميكـانيزم التنسـيق والرقابـة في حالـة الحوادث الهامة مثل التي تقع على الطرق السريعة ، والجرائم الخطيرة في بدايتها .

وفي عصرنا الحاضر ، هناك تطور كبير لحق هذا المجـال ، وظهـر عـدد مـن الابتكارات التكنولوجية التي عززت من قـدرات وفاعليـة هـذا النظـام . وعلـى سـبيل المثال ، اضافة الكمبيوتر لنظم الارسال اسرع مـن عمليـة متابعـة المعلومـات فيمـا بـين الشاكين و الشرطة من خلال تليفون الشرطة ثـم راديـو الشـرطة حتـى استجابة وحـدة الدورية .

ويقوم مستقبل هذه النظم بما يلي :

- التحقق من دقة تحديد الموقع محل البلاغ .
- ضمان الحصول على كافة المعلومات اللازمة من الشاكي أو المتضرر .
- تحديد موقع الحادث بالنسبة لدورية الاختصاص .
- تخصيص عدد من الحالات واولويات التلبية .
- الابلاغ عن الاستدعاءات السابقة في الموقع .
- توجيـه الاسـتدعاءات Calls أو البلاغـات بمتلقـي البـلاغ (سـيارة الدورية) المناسب .
- اختيار وحدات الدورية التي تتعامل أو تتولى مهمة البـلاغ . تحديـد موقع البلاغ . ووضع ومكان وحدات الدورية في المنطقة .
- تسجيل وقت تلقي البـلاغ ، ووقـت الوصـول ، ووقـت الانتهـاء مـن البلاغ .
- متابعة مكان الحادث ومكان وحدة الدورية [٦٠] .

وتقدم آخر ، ظهر حديثا هو المراقبة الأتوماتيكية للمركبات **Automatic Vehicle monitoring** ، وهذا النظام يسجل بانتظام مكان وحالة وتحركات مركبات الشرطة في غرفة العمليات [٦١] مما يساعد على سهولة ووضوح اختيار وحدات الدورية التي تلبي الاستدعاء ، وكذلك على متابعة سيرها . كما يحد افراد الدورية من الخروج خارج دركاتهم أو اختصاصهم .

وتعتبر نظم تليفون الابلاغ المتقدمة **Advanced telephone reporting systems** مكون أو جزء آخر من نظم الأمر والرقابة الشرطية ، فبجانب توفير كم كبير من المعلومات من الشاكي ، فإنها توضح رقم تليفون الشاكي أو المبلغ الذي يتصل منه وموقعه . وهذه المعلومات لها أهمية كبيرة في التأكد من صحة وجدية البلاغ ، وتحديد مكان البلاغ ، واعادة الاتصال بالمبلغ للحصول على معلومات أكثر أو الاستفسار عن أي شيء متعلق بالواقعة محل البلاغ ، وتوجيه وحدات الدورية بسرعة إلى مسرح الحادث .

كما تحقق نظم الأمر والرقابة الشرطية المعلومات المناسبة لقرارات التوزيع . والاستراتجيات والتكتيكات . فالمعلومات الأساسية فيما يتعلق بعبء العمل الشرطي بكامله . متضمنا عدد الحوادث . وانماطها ونماذجها . وتاريخ ووقت وقوعها . ومكان وقوعها ، والوقت المطلوب للتعامل معها ، وعدد الوحدات التي تكفي للتعامل معها ، ووقت تلبية الاستدعاء .... الخ . كلها تعتبر مخرجات نظام الأمر والرقابة الشرطية . وقد يظهر كل هذا على كارت . أو يتم تجميعها اتوماتيكيا وتبويبها كجزء من برنامج تشغيل الكمبيوتر المضاف الى سيارة الدورية . والتي يتم تحليلها من خلال ما اصطلح عليه تحليل العمليات **Operations analysis** .

٣/٤/٤/٢ نظم معلومات الادارة Management Information systems

وتخدم هذه النظم سياسات ، الإشراف والتوزيع ، والاستراتيجيات والتكتيكات الخاصة بالقرارات الأدارية واذا كانت نظم الأمر والرقابة تخدم الى حد ما نظم معلومات الأدارة . الا أنها تخدم الأنشطة والوظائف العملية الهامة .

ومعظم نظم معلومات الأدارة الشرطية مبرمجة أو غير مبرمجة تعتمد في البداية على كم البيانات التي يجب ان يتعامل معها التنظيم من أجل تزويد المدير بالمعلومات المطلوبة بشأن صنع القرار . ويحتمل ان ادارة شرطية لديها فقط سيارتين ، ليست في حاجة الى نظم معلومات مبرمجة ، وكل ما تحتاجه هو بعض انواع المعلومات التي تحقق لها نظام أداء جيد .

وعمل نظم معلومات الادارة بسيط للغاية . فهي توفر المعلومات الأدارية للمديرين عند الحاجة اليها .

وغالبا ما يكون أصعب جزء في تطوير نظام المعلومات هو أن يتعرف المديرون على ما يحتاجونه من معلومات . فميكانيكية استخلاص هذه المعلومات قد تكون معقدة . ولكنها يمكن أن تكون مصحوبة عادة بالقرارات وثيقة الصلة بالموضوع والمعلومات التي تم التعرف عليها (٦٢) .

وكثير من الشركات الخاصة الآن تبيع نظم المعلومات المبرمجة الى ادارات الشرطة ، وتختلف هذه النظم الى حد ما عن نظم الأمر والرقابة ، ونظم معلومات الأدارة ، ومجرد حفظ السجلات ، في أنها تؤكد على تشغيل المعلومات .وقبل شراء نظم معينة ، مهما كانت ، فعلى اداريي الشرطة أن يفكروا بعناية في القرارات التي يريدون انجازها ، والمعلومات التي يحتاجونها لتجعل قراراتهم أكثر حكمة فيمكن اذن ان يتم اختيار النظم لتواجه احتياجات ومتطلبات صنع القرار الخاص بالمنظمة .

٥/٢ العلاقات العامة والانسانية

تعتبر العلاقات من عناصر الأدارة الهامة التي تسعى كافة التنظيمات الى وضعها في اطرها العلمية والوظيفية التي تحقق اهدافها ومقاصدها .

فحيث الأنسان لا بد من العلاقات ، لانه لا يتصور أن يعيش بمعزل ، فمنذ خلق البشرية وجدت العلاقات الاجتماعية ودخل الانسان في روابط اجتماعية تحكمها اصول وضوابط .

كما لا يتصور ان يكون هناك تنظيم اداري يعمل دون افراد . وبالتالي لا يتصور ادارة ناجحة دون وضع هؤلاء الأفراد في علاقات اجتماعية تنظم اوجه التعامل فيما بينهم من جانب ومن جانب آخر فيما بينهم وبين التنظيم الذي يضمهم .

ولا شك ان التنظيم الناجح هو الذي ينجح في ارساء أسس وضوابط هذه العلاقات ويحقق الجو المناسب الذي يكسب به تأييد وثقة أفراده ليقوموا بأداء العمل الذي يحقق اهدافه ومقاصده .

ويتزايد الاهتمام بالعلاقات بالنسبة للأجهزة التي لها اتصال وثيق بالتعامل مع الجمهور ، والتي على قمتها أجهزة الشرطة ، ومن هنا لا بد ان نعترف ان الجمهور يشكل جزءاً هاماً ومكملاً لوظيفة الشرطة . وان الأدارة الشرطية الناجحة تقوم على أساس سليم انطلاقا من تأييده ومساندته في تحقيق اهدافها ومقاصدها .

وان حالات فشل الادارة الشرطية في تنفيذ مهامها انما يرجع ضمن اسبابه الرئيسيه الى الجمهور الذي لم يستوعب رسالة الشرطة ، وبالتالي لم يشعر تجاهها بأي انتماء ، ولم يتولد لديه أي شعور أو احساس بضرورة مساندتها وتأيدها ليتحقق امنه واستقراره .

من هنا كانت العلاقات سواء أكانت عامة أم إنسانية ، تشكل عنصراً هاماً من

عناصر الإدارة الشرطية .

وما أكثر من عرف العلاقات العامة في الشرطة ، وسوف اعرض لاكثرها شمولاً وايضاحاً (٦٣) " هي فن ابراز الجهود الصادقة التي تؤديها الشرطة للمجتمع لاقناع الجماهير بمدى أهمية هذه الجهود لحمايتهم وأمنهم جميعاً ، ولكسب ثقتهم وتعاونهم وتأييدهم لرجال الشرطة ، وفي نفس الوقت تعمل على إعداد ودعم جهاز الشرطة علميا وثقافيا ومعنويا وسياسياً واجتماعيا لينهض برسالته على الوجه الأكمل " .

وفي تعريف آخر (٦٤) ، هي " العلاقات العامة في الشرطة بمدلولها الوظيفي تعبير عن الأسلوب العلمي الأمثل والمخطط سلفاً ، المتبع للاتصال بالجماهير الواسعة بغرض توعيتهم وارشادهم واقناعهم بما تؤديه الشرطة من خدمات لتحقيق أمنهم واستقرارهم والعمل على كسب ثقتهم وتأييدهم لرجال الشرطة في تحقيق رسالتها ورفع مستوى الاداء في جهازها " .

وتستهدف العلاقات العامة بالنسبة لجمهورها الخارجي ما يلي :

× كسب الثقة في جهاز الشرطة .

× المساهمة في حل المشكلات البيئية .

× الاتصال المباشر بالمواطنين .

× نشر الوعي الأمني ليحافظ المواطنون على أرواحهم وأموالهم وممتلكاتهم .

× نشر الحقائق اولا بأول على المواطنين .

× الانفتاح على وسائل الاعلام المختلفة .

× حلقة الاتصال بين أجهزة الشرطة وكافة الأجهزة الأخـرى في الدولـة لتدعيم وتقييم اتجاهات الرأي العام .

كما تستهدف بالنسبة لجمهورها الداخلي ما يلي :

× رفع الروح المعنوية لأفرادها .

× تنمية روح الابتكار والمبادرة والتجديد لدى الأفراد .

× توعية الأفراد وتأكيد وطنية العمل الذي يقومون به .

× تدعيم ولائهم لعملهم .

× التوعية الشرطية والقانونية .

× توفير الخدمات بأنواعها .

× حل مشاكل الأفراد .

× رفع مستوى الأداء .

× الاهتمام بالجوانب الترفيهية .

مراجع الباب الأول

١ دكتور/ مصطفى محمود عفيفي ، مبادىء وأصول علم الأدارة العامة ، مطابع البيان التجارية . دبي ، ١٩٩٠ ، طبعة أولى ، ص ١٩ وما بعدها .

٢ Simon , Administration Behavior . N.Y. 1962.

٣ دكتور / علي شريف ، الأدارة العامة ، مدخل الأنظمة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع – الاسكندرية ١٩٩١ ، ص ٢٠ ، وما بعدها .

٤ Leonard D. white : Introduction to the study of public administration , New York , 1955, P.4

٥ اوردواي تيد ، الأدارة هدفها وانجازها ، الطبعة الثانية ، ١٩٦٧ ، ص ٢٥ .

٦ دكتور / فواد العطار ، مبادىء الأدارة العامة ، ١٩٧٤ ، ص ٧ .

٧ دكتور / زكي محمود هاشم : أساليب الأدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ١٩٨٧ ، ص ٦٥، وما بعدها .

٨ دكتور / ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، أصول الادارة العامة ، منشأة المعارف – الاسكندرية ص ٨٥ .

٩ – دكتور / عبدالكريم درويش – دكتوره ليلا تكلا : اصول الادارة العامة ، ١٩٧٧ ، ص ٥٩

– دكتور/ بكر القباني : الادارة العامة ، ١٩٧٠ ص ٢٥٧ .

١٠ دكتور / أحمد صقر عاشور ، الأدارة العامة ، مدخل بيئي مقارن ، دار المعرفة الجامعية ، صفحة ٣٥ وما بعدها .

١١ Gary W. Cordner & Donna C. Hale , " What works in policing ? Operations and Administration Examined . " , 1992, Anderson Publishing Co. and Academy of Criminal Justice Sciences . P. 1 Library of congress catatog Number 91 - 70612 U.S.A.

١٢ عقيد / حسن زكي ، مواجهة المظاهرات والكوارث ، مذكرة بمعهد تدريب ضباط الشرطة ، القاهرة ، ١٩٧٨ .

١٣ لواء دكتور / عبدالكريم درويش ، مقدمة كتاب عمليات الشرطة للرائد محسن العبودي لسنة ١٩٧٧ ، الجزء الاول .

١٤ التخطيط لادارة عمليات الشرطة ، عقيد دكتور / حمدي شعبان ، مقال بالأمن العام العدد ١٤٠ ، صفحة ٧١ ومابعده ١٩٩٣م .

١٥ لواء دكتور / بهاء الدين ابراهيم " التخطيط للحملات التفتيشية ، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، القاهرة ١٩٨١ ، ص ١ وما بعدها .

١٦ Introduction to police administration second Edition Robert heehan , Gary W. cordnes 1989, Library of congress.

١٧ أصول الأدارة العامة ، دكتور / عبدالكريم درويش ، دكتوره / ليلى تكلا ، (مرجع سابق)

١٨ O . W . Wilson ; Police Administration

١٩ James H. Auten, " Police Management in Illinois - 1983, " Journal of Police Science and Administration , 13, 4 (December 1985) : 325

٢٠ Max Weber : The Theory of Social and economic Organization . Translated by : Henderson and Talcott parsons, (New York : Oxford . University Press) .

٢١ O.W. Wilson and Roy C. Mclaren, Police Administration, 4th, ed ((New York : Mc Graw - Hill, 1977) , P. 77 .

٢٢ Thomas Reddin , " Are You Oriented to Hold them ? : A searching look at Police Management, " Police chief 33, 3 (March 1966) : 12 - 20 .

٢٣ obert Twonse nd , Up the Organization (New York : Knopf , 1970) , P. 45 .

٢٤ Peter F. Drucker , The Practice of Management (New York : Harper & Brothers, 1954) , P. 139 .

٢٥ - John M. Pfiffner and Robert Presthus, Public Administration (New York : Ronald Press , 1967) , P. 190 .

٢٦ لواء دكتور / عبدالكريم درويش ، نظرية التنظيم وادارة الأمن ، مقال بمجلة الأمن والقانون ، السنة الثانية ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٤م ، تصدرها كلية شرطة دبي ، ص ٦٨ ، وما بعدها .

٢٧ S.W. Gelleman, Motiviation and Productivity (New York : American Manegement Association , 1963) , P. 238

٢٨ E. Burbeck and A. Furnham " Police Officer Selection : A Critical Review of the Literature, " Journal of Police Science and Administration 13, 1 (March 1985) , P. 58 .

٢٩ G.W Cordner , Job Analysis and the Police : Benefits and Limitations , " Journal of Police Science and Administration 8, 3 (Sep . 1980) : 255 - 362 .

٣٠ G.C. Hargrave and J.C. Brewer " A Psychological Skills Analysis for California Pease Officers, " The Police Chief (February 1986) : 34 .

٣١ -R.O. Leon , Manage More by Doing less (New Work : Mc Graw Hill , 1971) , PP.126 - 131 .

٣٢ D.A. Kent, C.R. Wall and R.L. Bailey " Assessment Centers - A new Approach to Police Personnel Decisions " The Police Chief (June 1974) : 72 .

٣٣ P.F. D'Arcy, " In New York City Assessment center programe Helps to Test Managerial Competecne , " The Police Chife (December 1974) : 52.

٣٤ C.D. Buracker " The Assessment Center : Is it the Answer ? " FBI Law Enforcement Bulletin (February 1980) : 15.

٣٥ D. Mc Gregor " An Uneasy Look at performance Appraisal " , Harvard Business Review (May - June 1957) : 134 - 135 .

٣٦ دكتور / مصطفى محمود عفيفي ، مبادىء وأصول علم الأدارة العامة ، الجزء الاول ، الطبعة الاولى ، ١٩٩٠ ، مطبعة البيان التجارية ، دبي ، ص : ٣٣٦ وما بعدها .

٣٧ لوثر جوليك ، مذكرات في علم الادارة ، معهد الادارة العامة ، نيويورك ، ١٩٣٧ ، ص ٧٨ .

٣٨ J. Kuykendall and P.C. Unsinger " The Leadership Styles of Police Managers " Journal of Criminal Justice 10 (1982) : 311 .

٣٩ R.L . Parker, " Autocratic Police Administration : An Outmoded Concept, " Law and Order (May 1986) : 33

٤٠ R. Reams , J. Kuykendall and D.Burns , " Police Management Systems : What is an Appropriate Model ? " Journal of Police Science and Administration 3,4 (December 1975) : 475 - 481 .

٤١ J.H. Auten, " Police Management in Illinois - 1983 , " Journal of Police Science - and Administration 13, 4 (December 1985) : 325 - 337 .

٤٢ E.E. Jennings , " The Anatomy of Leadership, " Management of personnel Quarterly 1, 1 (Autumn 1961) : 2.

٤٣ F.Fiedler, " Engineer the Job to Fit the Manager, " Havard Business Review 43, 5 (September - October 1965) : 115 - 122 .

٤٤ R.R. Blake and J.S. Mouton , The Managerial Grid III : The Key to leadership Excellence (Houston , TX : Gulf Publishing Company , 1985) .

٤٥ Source : Ibid .

٤٦ P. Hersey and K.H. Blanchard , Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources 4th ed. (Englewood cliffs , NJ: Prentice - Hall , 1982) .

٤٧ R.O. Loen , Manage More by Doing Less (New York : Mc Graw - Hill (1971) , P. 111

٤٨ T.N. Whitehead , Leadership in a Free society (Cambridge , MA : Harvard University Press , 1936) , P. 78 .

٤٩ -Reniss Likert, New Patterns of Management (New York : Mc Graw Hill , 1961) , PP. 46 - 47 .

٥٠ Alfred Vogel " Why Don't Employees Speak Up ? " Personnel Administration (May - June 1967) : 20 - 22

٥١ Norman R.F. Maier, Psychology in Industrial Organization , 4th ed. . (Boston : Houghton Mifflin , 1973, P.582 .

٥٢ Ibid

٥٣ Jack Gonzales and John Rothchild " The Shriver Prescription : How the Government can find out what it's Doing , " Washington Monthly (November 1972) : 37 - 39 .

٥٤ Felix A . Nigro, Modern Public Administration (New York : Harper & Row , 1965) , PP. 197 - 199.

٥٥ Richard A Johnson, Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig , " Designing Management systems , " Business Quarterly (Summer 1964) , as quoted in Peter P. Schoderbek , ed Management systems (New York : Wiley , 1967) , P. 117 .

٥٦ Lee P. Brown , " Police use of Deadly Force : Policy Considerations , " in Robert N. Brenner and Marjorie Kravitz, eds . , A community concern : Police use of Deadly Force (Washington , D.C. : U.S. Government Printing Office , 1979) , P. 24.

٥٧ James Q. Wilson, Varieties of Police Behavior : The Management of law & Order in Eight Communities (Cambridge, MA : Harvard University Press, (1968)

٥٨ Peter Engsted and Michele Lioy, eds., workshop on police productivity and performance (ottawa : Ministry of the solicitor General of Canada , 1978) , PP. 262 - 264 .

٥٩ Kent W. Colton , Margaret L. Brandeau and James M. Tien , A National Assessment of Police Command , Control and Communications Systems (Washington D.C.: National Institute of Justice , 1983) , PP.37 - 49 .

٦٠ Ibid ., P. 21.

٦١ Gilbert C. Larson and James W.Simon , Evaluation of a police Automatic Vehicle Monitoring (AVM) system : A study of the St. Louis Experience 1976 - 1977 (Washington , D.C.: U.S. Government Printing office , 1979) .

٦٢ William Archambeault, " Emerging Issues in the Use of Microcomputers as Management Tools in criminal Justice Administration , " in Joseph Waldron Betty Archambeault , William Archambeault, Louis Carsone , James Conser and Carol suttton , Micrcomputers in criminal justice : Current Issues and Applications (cincinnati , OH : Anderson , 1987) , PP. 110 - 111.

٦٣ لواء / علي رفاعي ، العلاقات العامة في الشرطة ، القاهرة ، ١٩٨٦م ص . ١٩ .

٦٤ ملازم١/ جاسم خليل ميرزا ، العلاقات العامة والأنسانية في الشرطة . دراسة نظرية تطبيقيه مقارنه ، دبي ، ١٩٩٠ ، الطبعة الاولى . ص ٢٥ .

الباب الثاني
فض الشغب

تمهيـــد :

يعتبر الشـغب مـن أخطـر صـور الإخـلال بـالأمن والنظـام في أي مجتمـع مـن المجتمعات ، لذا كان موضع اهتمام أجهزة العالم الأمنية لما يترتب عليه مـن اضـرار جسيمة تكبد المجتمعات خسائر فادحـة تؤثـر علـى أوضاعهـا السياسـية والاقتصاديـة والاجتماعية .

ولعل ما حدث في فرنسا عام ١٩٦٨م [1] كـان نقطـة تحـول بـارزة ، وجهـت الأنظار الى ضرورة دراسـة الشـغب ، ووضـع إسـتراتيجيات لمواجهتـه والتصـدي لـه . فالاضطرابات التي حدثت في فرنسا ، والتي قادها الطلبة ، لم تنتهي بالاطاحة بحكـم ديجول فحسب ، بل أمتد اثرها الى العديد من الدول الأخرى .

ولعل تزايد أعمال الشغب بـين الكثـير مـن المجتمعـات سـواء مـا كـان منهـا متحضراً أو غير ذلك ، كان داعياً لضرورة الاستعداد له بالقوات المدربة ، والتجهيزات والامكانات المتطورة التي تسمح بالسيطرة عليه .

ولما كانت التجمعات هي الجو المناسب الذي تنشأ فيه أعمال الشـغب ، فقـد أضحى أمر السيطرة عليهـا واجبـا تفرضـه دواعـي الحفـاظ علـى الأمـن والنظـام في أي مجتمع .

لذلك كان على أجهزة الشرطة في كل مكان ان تخطط وتنظم صفوفها استعداداً لمواجهة كافة احتمالات الشغب .

وانطلاقا من أهمية الشغب وخطورة عواقبه ، فسوف نقوم بدراسته مـن خـلال الفصول التالية :

الفصل الأول – سيكولوجية الفرد والجماعة .

الفصل الثاني – لماذا الشغب ؟ .

الفصل الثالث – إدارة عملية فض الشغب .

الفصل الرابع – تشكيلات فض الشغب .

الفصل الخامس – تجهيزات ومعدات فض الشغب

الفصل السادس – تنفيذ عملية فض الشغب .

الفصل السابع – القانون والشغب .

الفصل الأول
سيكولوجية الفرد والجماعة

تمهيـــد .

١- سمات الفرد في الجماعة .

٢- أنواع التجمعات .

١/٢ تجمعات من حيث التخطيط .

٢/٢ تجمعات من حيث الهدف .

٣/٢ تجمعات من حيث القيادة .

٣- عناصر تجمعات الشغب .

تمهيــــــــد

الفرد كائن اجتماعي ، فلا يتصور أن يعيش في معزل . وهو يشكل الجانب الاكبر من اهتمامات وعمل رجل الشرطة . ولما كان سلوكه وتصرفاته هي مصدر الخطر الرئيسي في عمل ضابط الشرطة ، وتشكل الجانب الأكبر من عمله . كان لا بد أن يكون على دراية بسيكولوجية ذلك العنصر الرئيسي الذي يتعامل معه في أثناء ادائه لمهامه الأمنية ، سواء كان بمفرده أو مع آخرين .

لذلك كانت العلوم الأجتماعية والنفسية ، ضمن قائمة المواد الهامة التي يجب أن يتلقاها طالب كلية الشرطة ؛ ليعرف ومنذ البداية ، طبيعة الفرد وسماته وسلوكه .

فالجماعة ، [٢] مجموعة من الأفراد ، تربطهم علاقات اجتماعية ، يحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل . ويجمعهم مصير مشترك وأهداف ومصالح واحدة يحرصون دائما على تحقيقها . فيتحدد لكل منهم دور يؤديه ويسأل عنه .

اذن ، فالجماعة ، افراد تربطهم مجموعة من الصفات المشتركة ، الى جانب مجموعة علاقات ومصالح قد تكون سياسية ، اقتصادية ، دينية .... الخ ومجموعة خصائص متعلقة بالنوع ، أو الجنس أو العمل ... الخ .

وتختلف الجماعات فيما بينها تبعا للمعايير التالية :

- **من حيث الحجم** ، فقد تكون جماعة صغيرة أو جماعة كبيرة .
- **من حيث الاستمرار** ، فنجد الجماعة الطارئة ، مثل تجمع مجموعة من الأفراد حول حادثة أو كارثة ... الخ والجماعة المؤقتة ، التي تجمع افرادها مناسبة معينة ، والجماعات محددة الفترة ، كالتي يجمع بينها التواجد في مهمة ، كمدة التجنيد أو فترة التدريب في الكليات العسكرية أو الأمنية . وقد تكون الجماعة

مستديمة ، كأفراد الأسرة الواحدة ، أو أفراد المذهب الواحد أو الأمة الواحدة .

- **من حيث التكرار** ، فهناك جماعات تتفاعل على مدى فترات متقاربة ، كمجموعات الطلاب في فترات الدراسة وأثناء العام لدراسي . وجماعات يكون تفاعلها على فترات متباعدة ، كالجماعات العلمية من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات الدولية .
- **من حيث الأختيار** ، فهناك جماعات جبرية ، يكون انضمام الفرد اليها اجباريا ، كالجماعات العنصرية ، والسلالية ، والدينية ، والأسرية ... الخ . أما الجماعات الاختيارية والتي يكون انضمام الفرد اليها برغبته واختياره ، فهي مثل الجماعات الموجودة في الكليات والمدارس ، مثل جماعة النشاط الثقافي او الاجتماعي أو الرياضي أو الترفيهي ... الخ .
- **من حيث التجانس** ، فلدينا الجماعات المتجانسة ، كمجموعة طلاب يدرسون تخصص واحد ، أو ضباط يلتحقون في دورة تدريبية لتأهيلهم في تخصص معين . وجماعات غير متجانسة ، كمن يحضرون احتفال بمناسبة ، أو ندوة دينية أو ثقافية أو مباراة لكرة .
- **من حيث الطبيعة** ، فنجد جماعات تنشأ بشكل طبيعي مثل الأسرة حيث لا يكون للفرد دخل في انضمامه اليها . كما قد تكون الجماعات غير طبيعية ، بمعنى أنه قد أعلن عن تكوينها مثل

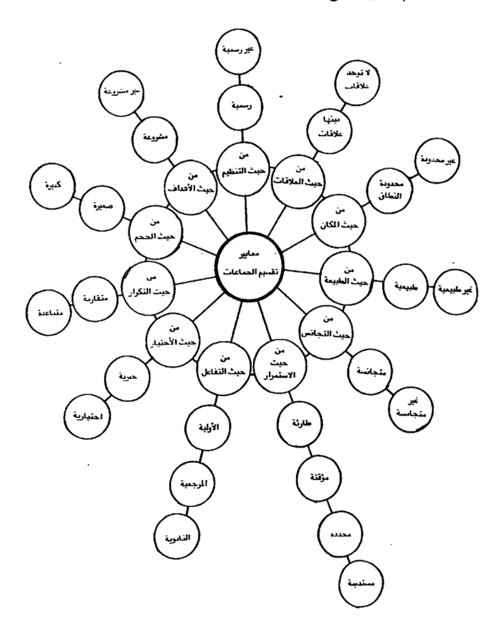
المعسكرات الرياضية ، أو الخاصة بالعمل .. الخ .

- **من حيث المكان** ، فقد تكون جماعات لها نطـاق جغـرافي محـدود ، مثل التجمعات السكنية ، وقد يكون نطاقها المكـاني متبـاعد ، مثـل التجمعات العلمية والدينية والأجتماعية في دول مختلفة .
- **من حيث العلاقات** ، فنجـد جماعـات لا تربـط أفرادهـا علاقـات ، مثل مبارة للكرة بين فريقين ، وجماعات يرتبط افرادهـا بعلاقـات ، كالأسرة ، والزمالة .. الخ .
- **من حيث الأهداف** ، فهناك جماعات ذات اهداف مشروعة ، مثـل جمعيـات الهـلال الأحمـر ، وجمعيـات الوقايـة مـن الجريمـة ، وجمعيات رعاية الأحداث ... الخ

  وهنـاك علـى العكـس جماعـات ذات أهـداف غـير مشروعـة ، كالجماعات المحظور نشاطها ، والتي تؤثر على أمن المجتمع .
- **من حيـث التفـاعل** ، فإننـا نجـد الجماعـة الأوليـة ، كالأسـرة ، الجيران ، زملاء العمل . والجماعة المرجعية التي يرجع اليها الفـرد في تقويم سلوكه الأجتمـاعي ، والجماعـة الثانويـة ، مثـل جماعـات الأحزاب السياسية ، أو جماعات أبناء الحي الواحد .
- **من حيث التنظيم** ، فهناك الجماعة الرسمية ، وهي الجماعـة الـتي يحكم عملهـا وعلاقاتهـا البنـاء التنظيمـي الرسمـي ، والـتي تخضـع لأسس ومبادىء الأدارة مثل تسلسل الأوامر والقيادة ... الخ .

والجماعة غير الرسمية ، والتي تتكون داخل المنظمات بشكل تلقائي ، بحكم تواجد الأفراد ودخولهم في علاقات اجتماعية وانسانية تشبع رغباتهم وتحقق مصالحهم وأهدافهم .

والديجرام التالي يوضح لنا معايير التقسييم :



١- سمات الفرد في الجماعة

بعد أن عرفنا أن الفرد لا بد أن يعيش ويتفاعل مع غيره من بني جنسه ، وعرفنا الأشكال المختلفة التي يمكن أن يتواجد فيها مع غيره . اصبح لازما ان نعرف الأسباب التي تدعو الفرد وتدفعه الى الأنضمام للجماعة .

فالفرد وكما أشرنا لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، لذا فهو مضطر الى التفاعل مع المجتمع الذي يعيش فيه ، هذا التفاعل الذي يربطه بالجماعة ليصبح عضواً فيها ، وليتمكن من تحقيق اهدافه ومصالحه .

وكل فرد يحكم تصرفاته وسلوكه مجموعة من الصراعات والكوابت الكامنة في نفسه البشرية ، والتي تتحرك لدى أي منبهات أو مؤثرات ، تجعل منها ثورة ظاهرة ينفس بها عن داخله ، ويحقق عن طريقها رضاءه النفسي ، وذلك بصرف النظر عما اذا كانت هذه الأفعال أو التصرفات في الحدود التي تحقق اهداف الجماعة أم لا .

والفرد القادر على ضبط سلوكه وأفعاله ، التي يتمنى من داخله أن يقوم بها والتي يمنعه عن أدائها مركزه وكيانه الأجتماعي . يعتبر فراداً سوياً وان بقيت في أعماقه ، تتحين الفرصة لتخرج معبرة عن طبيعتها ، معلنة عصيانها وتمردها .

فكل منا ، يكمن في داخله ماردٌ جبار ، يتحين الفرصة والمناسبة ؛ لينفذ الرغبات الكامنة . فهناك من تطوق نفسه الى الأمساك بحجر ، وقذفه ليكسر أحد الألواح الزجاجية ، أو يتمنى من داخله ، أن يضرب أحد ... الخ .

فالمطلوب اذن ان تتاح الفرصة للفرد لكي ينفس عن كوابته بأي صورة ، والمجتمع الناجح هو الذي ينجح في تخليص افراده من هذه الكوابت بالصورة التي تعود بالصالح العام على المجتمع ، والتي تحقق أمنه وأمانه .

أما المجتمع الذي لا ينجح في تحقيق ذلك ، فسيجني ثمرة فشله في إحتواء

افراده ، وتوجيه طاقاتهم وجهودهم فيما يعود بالنفع والأمن عليه .

ولا شك أن الفرد في الجماعة ، يكتسب سمات جديدة ، تختلف تماماً عن سماته التي تحكم تصرفاته كفرد .

فيتحقق للفرد في الجماعة ما يلي :

١/١- **التعاون** : الذي يتحقق للفرد من خلاله القدرة على إنجاز اعمال ما كان له ان ينجزها بمفرده . فهو بمعاونة الآخرين قادر على تنفيذ رغباته التي كان يتمنى تنفيذها .

٢/١- **التكيف الاجتماعي** : بمعنى التفاهم والأنسجام بين أفراد الجماعة ، بما يحقق تقارب وجهات النظر من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة .

٣/١- **المنافسة** : فوجود الفرد في الجماعة يخلق لديه الأحساس بالتنافس ، فيسعى دائما الى التفوق على اقرانه ، محاولاً تحقيق أحسن النتائج .

٤/١- **الصراع** : تواجد الفرد في الجماعة يولد لديه الصراع ومحاولة هدم الآخرين وايذائهم . وقد يأخذ هذا الصراع أشكالاً مختلفة ، فقد يكون شخصياً أو سياسياً أو دينياً أو .... الخ .

٥/١- **المحاكاه** : يكتسب الفرد في الجماعة صفة محاكاة الآخرين ، فيقلدهم فيما يقومون به سواء قولاً أو فعلاً فنجده يهتف معهم ، ويقذف الأحجار مثلهم .. الخ .

٦/١- **الايحاء** : فالفرد في الجماعة يقبل الأفكار والآراء والاتجاهات .... الخ . فنجده ينصاع لها دون قيد أو معارضة . فهو كثيراً ما يرضخ للقوة المتفوقة ، وهنا يتعلم الطاعة العمياء لأي رمز للسلطة [٣] .

٧/١- **المركز** : يكتسب الفرد في الجماعة مركزاً يتحدد من خلاله علاقته مع أقرانه واسلوب اتصاله وتعامله معهم . ويتحدد مركزه في الجماعة تبعاً لسماته وخصائصه ، فقد يكون من القادة أو المعاونون أو الأفراد العاديون .... الخ .

٨/١- **المعايير الاجتماعية** : نتيجة لتفاعل الجماعة تتحدد مجموعة معايير تشير إلى ما هو صواب وما هو خطأ من منظورها ووفقاً لما يتمشى مع تحقيق مآربها ومصالحها . وعلى ذلك فالجماعة لها دور خطير في تحديد معايير الجماعة ، فهي التي تحدد الآراء والأتجاهات والقيم ..... الخ [٤] .

٩/١- **تماسك الجماعة** : بمعنى ان الفرد في الجماعة ، يعمل بروح الفريق ليحقق اهدافها ، ويتحقق ولاؤه لها . ويخضع لأوامرها ونواهيها .

فالجماعة اذن تكسب الفرد :-

× تحقق مصالحه واهدافه .

× تكسبه مهارات وخبرات .

× تنمي لديه روح المنافسة .

× تقوي لديه العلاقات الاجتماعية .

× تزيد من انتاجه وابداعه .

× تدربه على الإدارة .

× تجعل له قيم ومبادىء وعقائد .

وهي بذلك تغير من سلوكه ، فتجلعه :-

× أكثر جراةً .

× أكثر انفعالاً .

× أكثر قابليةً للإيحاء .

× تنعدم لديه المسئولية .

× أكثر تصديقاً .

× الشعور بأن ما تفعله الجماعة هو الصواب .

× أسرع تنفيذاً لما يكلف به .

٢- انواع التجمعات .

لما كان الفرد هو العنصر الرئيسي في التجمعات ، فان كل تجمع يكمن بين جنباته خطراً خفياً ، يصعب التنبوء بلحظة ظهوره ، ليحول هذا التجمع الى حدث أمني يجب التصدي له ومواجهته . لذلك تتعامل المجتمعات كافة مع التجمعات بشيء من الحيطة والحذر ، وتختلف فيما بينها في شأن ما تسنه من قوانين تنظمها ، وإجراءات تضمن ضبطها .

وقد تكون التجمعات سياسية أو دينية أو رياضية أو علمية ... الخ . وأياً كانت التجمعات فالمشكلة التي تعنينا نحن - رجال شرطة - مكلفون بحفظ الأمن والنظام ، والحرص على ألا تخرج هذه التجمعات عن اطارها الشرعي ، حتى لاتصبح قنبلة موقوته ، يؤدي انفجارها الى كوارث وأزمات أمنية ، تهدد مصالح المجتمع وتصيبه بالأضرار البالغة .

ولما كان مصدر الخطر الرئيسي في هذه التجمعات هو الفرد ، فإن الأمر يستلزم معرفة نوع وطبيعة هذه التجمعات التي ينتمي اليها أو يتواجد فيها ؛ وذلك من وجهة النظر الأمنية .

وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكن تقسيم التجمعات الى :

- تجمعات من حيث التخطيط .

- تجمعات من حيث الهدف .
- تجمعات من حيث القيادة .

١/٢ التجمعات من حيث التخطيط

تنقسم هذه التجمعات :الى تجمعات مخطط لها ، تجمعات غير مخطط لها .

١/١/٢ **التجمعات المخطط لها** : وكما هو واضح من مسماها ، هي تجمعات سبق الاعداد والتخطيط لعقدها ، وبالتالي فهي غالبا ما تكون من فئة واحدة ، ومعروف عدد المشاركين فيها بالتقريب ، ومعلوم سبب تجمعها ، ومحدد مكان وموعد تجمعها ، وما اذا كانت ستتحرك من مكان التجمع ، ام ستبقى في مكانها .

وهذا النوع من التجمع ، له قيادة وتنظيم يسيطر على صفوفه ، وله أهداف محددة ومطالب واضحة .

ومن أمثلة هذه التجمعات ما يقوم به العمال للمطالبة بزيادة الأجور .. أو ما يقوم به الطلبة للتعبير عن رأيهم ومطالبهم فيما يتعلق بلوائح الامتحانات أو نظمها ... ومهمة الشرطة بالنسبة لهذا التجمع قد تكون أقل صعوبة في السيطرة عليه ، نظراً للمعلومات المحددة التي حصلت عليها ، ولسهولة التفاوض مع قادة التجمع .

٢/١/٢ **التجمعات غير المخطط لها** ، وهذه التجمعات قد تكون تجمعات تلقائية أو تجمعات توافقية .

- **التجمعات التلقائية** ، لا يعد لها مسبقا ، بل تحدث بالصدفة ، وهي غالبا ما تكون من فئة واحدة ، يتم تجمعها نتيجة لحادث مفاجيء . كأن يحدث ان يتجمع طلبة أحد الجامعات نتيجة لوقوع

اعتداء على زميل لهم من قبل الشرطة .

وبما أن هذا النوع من التجمعات غير مخطط له ، فطبيعي لن يكون له قيادة وبالتالي غير معروف موعد حدوثه ، ولعل هذا هو ما يجعل الأمر صعباً بالنسبة لأجهزة الشرطة عند محاولة السيطرة عليه ، وهنا لا بد أن تتحرك أجهزة الشرطة فور علمها بالحادث ، لان سرعة اتخاذ الأجراءات في هذه الحالة يتوقف عليها نجاح أو فشل الشرطة في التصدي ومواجهة الموقف . ذلك أن التراخي يؤدي الى تفاقم الموقف ، وزيادة الأعداد المنضمه للتجمع ، وتعطى الفرصة لظهور القيادة التي تنظم التجمع ، وترتب صفوفه ، مما يزيد من صعوبة السيطرة على الموقف .

فالامر اذن ، يتطلب السرعة في اتخاذ الاجراءات ، لان مثل هذا النوع من أنواع التجمعات يصعب السيطرة عليه بالوسائل السلمية أو التفاوض . وتكون المبادرة بمواجهة مباشرة وسريعة . ولهذا يجب أن تكون أجهزة الشرطة على استعداد دائم لمواجهة مثل هذه الحالات ، وذلك بالاعداد والأستعداد بخطط مسبقة .

التجمعات التوافقية ، وهذه التجمعات لا يعد لها مسبقا ، بل يتوافق وجودها في مكان واحد لمشاهدة حدث أو مناسبة – ما وان كان مسبوق الأعلان عنها – كمن يتجمعوا لمشاهدة الاحتفال بمناسبة معينة ، أو لمشاهدة مباراة في كرة القدم ، أو أي لقاء رياضي من أي نوع .. الخ .

فهذه الجماهير التي اجتمعت توافق تجمعها في مكان واحد لهدف واحد ، ولكن دون اعداد أو تخطيط مسبق بينها . وهذا التجمع قد تقع فيه أعمال الشغب نتيجة لخطأ ما أو سوء فهم لوضع معين أو إجراء معين . كأن يحتسب حكم المباراة ضربة جزاء لأحد الفريقين . فتثور جماهير الفريق الأخر لتعلن رفضها لقرار الحكم ، ويتخذ رفضها سلوكا أو تصرفاً يتصاعد سريعا لتنتج عنه اعمال العنف والشغب .

وهذا النوع من التجمعات تتباين فئاته وعناصره ، ولا يوجد لها قيادة . وإن كانت اعمال الشغب التي تحدث فيه تتسم بالغوغائية الهوجاء ، ويكون له آثار جسيمة .

والشرطة لا تجد مجالا للتفاوض في هذا النوع من الشغب ، وإن كان علمها المسبق بالتجمع ، يمكنها من الاستعداد له ، وسرعة التصدي ومواجهته ، وبالتالي سرعة إنهائه .

٢/٢ التجمعات من حيث الهدف

وهذه تنقسم ايضا الى تجمعات لها هدف ، وتجمعات ليس لها هدف .

١/٢/٢ التجمعات التي لها هدف ، وهذه التجمعات يتجمع أفرادها لتحقيق هدف معين .

فينشأ عند توجه الأفراد لشراء سلعة معينة من مكان معين ، مثل الجمعيات الأستهلاكية التي توفر للمواطنين السلع الاستهلاكية بأسعار تقوم

الدولة بدعمها .

فهذا التجمع تجده مختلف الفئات ولا يوجد بين عناصره اتفاق . ولكن جاء اتفاقهم في الهدف من التجمع أمر توافقي لم يخطط له مسبقاً . فإذا لم يتحقق هدف هذه التجمعات فسيكون له رد فعل غاضب سرعان ما يتحول الى أعمال الشغب التي تعبر بها جماهير التجمع عن انفعالها وثورتها .

ويمكن للشرطة هنا أن تسيطر على الموقف ، بتدخلها الحكيم ، ومهارة قيادتها في التفاهم مع المسئولين عن عدم تحقيق الهدف ، وتهدئة الجماهير الغاضبة ، وتفريقها بسرعة .

والشرطة ازاء هذا الموقف ، لا بد لها من الاستعداد والتوقع لما يمكن أن يحدث في هذه التجمعات ، وبالتالي تكون على أهبة الأستعداد لمواجهة مثل هذه المواقف بخطط واستراتجيات مسبقة .

٢/٢/٢ **التجمعات التي ليس لها هدف** ، وتتكون هذه التجمعات من عناصر ، شاءت ظروف معينة أن تجمع بينها ، فالكوارث والأزمات تقود الى تجمعات لا يجمع بين أفرادها في البداية الا الخوف والفزع ومحاولة الفرار ..... الخ ولكن سرعان ما يجدون انفسهم قد تجمعوا في مكان ، خاضعين فيه لمصير واحد .

وهنا نجد أن سرعة تدخل السلطات ومحاولة تهدأة عناصر التجمع ، وتوفير حاجاتهم من الأمن والأمان ، تحل مشكلة تواجدهم لفترات طويلة دون مأوى أو مساعدة والتي ينشأ عنها تصاعد وتلاحق الأحداث التي تؤدي الى ثورتهم التي سرعان ما يعبرون عنها بأقوال وأفعال تتسم بالعنف الذي يتحول إن آجلا أو عاجلاالى أعمال شعب .

مثل هذه التجمعات ، تختلف عناصرها في الأتجاهات والأفكار ، والأعمال ، والجنسيات ، والجنس ... الخ .

ولا يوجد لها قيادة في بدايتها ، ولكن سرعان ما تنشا لها القيادة التي تخطط لها وترتب صفوفها لتحقيق اهداف معينة ، قد تكون مغرضة أو غير مغرضة .

ولان هذا النوع من التجمعات ينشأ نتيجة لأحداث لم يعلن عنها ، ولها سمات الكوارث والأزمات حيث تلاحق احداثها ، واتساع دائرتها ونطاقها ، وما يصاحبها من مفاجأت غير متوقعة ... الخ فإن ذلك يصعب من موقف الشرطة ، التي يجب هنا أن تحاول قدر الأمكان تهدئة المواطنين ، وأن تبادر بتقديم المساعدة والعون ، وأن تضع في اعتبارها هذا المناخ الجيد الذي يمكن أن يكون فرصة ذهبية لبعض ضعاف النفوس أو مثيري الشغب الذين يحاولون انتهازها ، بالقيام بأعمال النهب والسرقة ، والاثارة والتحريض .... الخ .

وفي مثال آخر ، نجد أن بعض الأفراد يتوجهون للاحتفال بمناسبة عامة ، وان كانت هذه المناسبة معلن عنها ومعروفة ، كالاحتفال مثلا بأحد المناسبات الدينية كالمولد النبوي الشريف ، أو الأسراء والمعراج .. الخ فنجدهم يتجمعون في أماكن قد تكون محددة أو غير معروفة ولكن ليس بينهم اتفاق أو تحقيق هدف معين ، سوى أن كل منهم يريد الاحتفال ، وقد يكون بطريقته الخاصة ، فهذا التجمع يتكون من عناصر مختلفة ، وقد تكون له قيادة أو لا تكون .

ومهمة الشرطة هنا قد تكون أسهل في هذه الحالة حيث أن موعد المناسبة معروف أو معلن عنه ، ويمكنها بذلك الأستعداد لاتخاذ الأجراءات التي تضمن عدم حدوث أي اضطرابات يمكن أن ينشأ عنها أي أعمال شعب .

٣/٢ ***التجمعات من حيث القيادة*** ، وتنقسم هذه التجمعات الى تجمعات لها قيادة وتجمعات ليس لها قيادة .

١/٣/٢ ***التجمعات التي لها قيادة*** ، غالبا ما تتكون من فئات متجانسة ، ومن أمثلتها المسيرات السلمية ، والمظاهرات المنظمة وهذه التجمعات يسبق الاعداد لها ، والاعلان عنها ، وتكون لها قيادة تنظم صفوفها وتسيطر وتحجم من تصاعد انفعالاتها .

ونظراً للاعلان المسبق عن هذه التجمعات ومعرفة قادتها وتحديد اهدافها ، فإن للشرطة في هذا التجمع دور المحافظة على الأمن والنظام الذي يضمن التزامها وعدم خروجها عن اطرها المحددة ، ولا سيما اذا كان هناك تجاوب مع قادته ومنظميه . اما اذا كان هذا التجاوب مفقوداً ، فيكون موقف الشرطة متغيراً الى حد ما ، بحيث يجعلها أكثر حذراً وحيطة ، وأن تتخذ من الأجراءات السريعة التي تحكم بها السيطرة على التجمع بداية من القبض على هذه القيادات الغير متعاونة ونهاية بالتفريق ، منعا لتفاقم وتصاعد الأحداث وانتشار اعمال الشغب بصورة يصعب السيطرة عليها .

٢/٣/٢ ***التجمعات التي ليس لها قيادة*** ، وهي تلك التجمعات التي ليس لها هدفاً محدداً ، وان كان قد يسبق الإعلان عنها ، كالباريات الرياضية . وقد

سبق ان تحدثنا عن هذا النوع من التجمعات وأشرنا الى صعوبة مواجهته ، وأنه لا بد من الاستعداد المسبق له ، حتى يمكن السيطرة على ما يمكن أن يحدث أثناء انعقاده من أحداث أمنية تخل بالأمن والنظام .

وهناك تجمعات تنشأ دون قيادة في بدايتها ولكن تنشأ لها قيادة فيما بعد ، كما أشرنا عند الحديث عن الكوارث والأزمات ، ومهمة الشرطة الأولى هنا هو سرعة القبض على هذه القيادات لتحجيم نشاطها .

ونود أن ننبه هنا الى نقطة هامة ، وهي أنه قد تدخل تجمعات معينة في أكثر من تصنيف مما ذكرناه وعلى سبيل المثال وكما هو وارد في الجدول التالي :-

التجمعات	من حيث التخطيط		من حيث الهدف		من حيث القيادة	
	مخطط لها	غير مخطط لها	لها هدف	ليس لها هدف	لها قيادة	ليس لها قيادة
مباراة لكرة القدم		✓	✓			✓
تظاهر عمال لزيادة ساعات العمل	✓		✓		✓	
الاحتفال بذكرى المولد النبوي الشريف		✓	✓			✓
حدوث زلزال		✓		✓		✓
مسيرة شعبية سلمية ....الخ	✓		✓		✓	

٣- عناصر تجمعات الشغب :

تقوم أعمال الشغب على أكتاف مجموعة من العناصر البشرية . يجب أن يعرف رجل الشرطة كيف يتعامل مع كل منها . وان يكون لديه القدرة والحس الأمني الذي يمكنه من التفرقة بينها ، لكي يتمكن من ادارة العملية بحكمة واقتدار .

فإذا تمكن من تمييز قادة الشغب واعوانهم وبدأ بالتعامل معهم ، وتمكن من وقف نشاطهم في الوقت المناسب ، كان له السيطرة السريعة ، وانهاء الموقف لصالحه وصالح قواته بأقل خسائر وأقل جهد وأقل وقت .

لذلك كان من المهم أن ندرس العناصر التي يتكون منها تجمع الشغب ، والذي لا تخرج عن العناصر التالية :

- القادة .
- المعاونون .
- العاملون .
- المنضمون .
- الأنتهازيون .

١/٣ ***القادة*** : هم عقل الشغب المدبر ، ومحركه الرئيسي ، فهم عدد محدود من الشخصيات القادرة على التأثير في الآخرين ، بما لديهم من قدرة على الاقناع والإثارة وسرعة الاتصال بالآخرين ، وجذبهم الى صفوفهم . مستغلين في ذلك السمات التي يكتسبها الفرد في الجماعة .

فنجد لهم نشاط بارز وملحوظ ، سواء قبل الشغب أو أثناؤه أو بعده . والشرطة قادرة بما لديهامن أساليب وأدوات ان تصل اليهم، ولكن المشكلة هي متى؟ .

فقد تصل الشرطة اليهم قبل الشغب أو أثناؤه أو بعده . واعتقد أن الأمر واضح فاذا كان وصول الشرطة الى قادة الشغب قبل حدوثه . لأمكن السيطرة وحماية النظام وتحقيق الأمن والأمان ، والقضاء على الشغب في

مهده ، والعكس صحيح .

لذلك تبذل أجهزة الشرطة قصارى جهدها ، من أجل جمع البيانات التي تساعدها من أجل تحقيق اهدافها ويتوقف نجاحها على مدى قدرتها على جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات حول هؤلاء القادة الذين يترتب على تحركهم الإثارة والتحريض .

٢/٣ **المعاونون** : وهم يمثلون صف القيادة الثاني ، فهم مساعدين للقادة ، ويحلون مكانهم عند القبض عليهم . وبذلك فهم ليسوا أقل خطورة ، فلهم صفات القادة وقدراتهم .

ويقومون بتنظيم الصفوف ، وتوجيه المشاغبين ، ومراقبة ردود الفعل بوجه عام ، ولا سيما تحركات الشرطة ، حتى يتمكنوا من تأمين أنفسهم وقادتهم وتحقيق أهدافهم التخريبية ومآربهم الخاصة .

وعلى الشرطة أن تتخذ حيالهم نفس الأجراءات التي تتخذها مع القادة ، نظراً لخطورتهم . وان تبادر بالقبض عليهم لتحجيم نشاطهم وبالتالي السيطرة السريعة على الشغب وعناصره .

٣/٣ **العاملون** ، هم الغالبية ، وقد يكونوا من فئة واحدة ، أو عدة فئات ، تربطهم علاقة مشتركة ، وهدف ومصلحة واحدة ، يندفعون نحو تحقيقها بتأثير القادة والمعاونين عليهم ، واستغلال سمات الفرد في الجماعة ، ومحاولة التركيز على شخصية الفرد الجديدة التي يكتسبها نتيجة انضمامه لها .

فالفرد في الجماعة ، وكما عرفنا ، تذوب شخصيته فيها ، ويكتسب

شخصية جديدة عرفنا سماتها وخصائصها .

ويشكل المعاونون الجانب الأكبر من الخطر ، لانهم اليد المنفذة ، وعددهم كبير . لذلك فإن دور الشرطة في مواجهتهم - وذلك بعد القبض على القادة والمعاونين - هو تفريق جموعهم ، وتفتيت اعدادهم الى فئات صغيرة ، ومحاولة القبض على أغلبهم لان هذا الإجراء يؤدي الى صحوة الفرد المشارك ، وارجاعه الى طبيعته كفرد ، فيحاسب نفسه ويراجع سلوكه وتصرفاته ، ولا يلبث أن يعود أدراجه ليندم على ما فعل .

٤/٣ **المنضمون** ، وهم من يدفعهم فضولهم الى الإنضمام لمجموعة الشغب لمجرد المشاهدة ، والتنفيس عما لديهم من كوابث . فمن لديه ميول عدوانية مكبوتة مثل رغبته في ايذاء الغير ، أو اتلاف ما في حوزة الغير .... الخ يجد الفرصة مهيأة له تماماً لتنفيذ ما بداخله من أمراض وعقد نفسيةنشأت لديه من التربية الخاطئة ، سواء في الأسرة أو المدرسة أو الجامعة أو ...... الخ .

هؤلاء الأعضاء المنضمون ، وما أكثرهم عندنا ، يجب على أجهزة الشرطة ان تضعهم في اعتبارها ، وذلك بسرعة التحرك ، حتى لا تتاح لهم الفرصة في الانضمام ، وان تحرص على عدم انضمامهم ، وذلك من خلال مجموعة الإجراءات التي تتخذها للمحاصرة والقطع والعزل .

وإلى جانب هؤلاء ، هناك فئة من الفضوليين لا تتعدى رغبتهم سوى المشاهدة والاستمتاع بمناظر الإثارة من تعديات وحرق واتلاف .... الخ .

ولكن الخطورة انهم يجدون أنفسهم بين لحظة وأخرى قد تورطوا في هذه الأعمال . لذلك فإن تراخي أجهزة الشرطة في التحرك والمواجهة ، تعمل

على زيادة التجمهر وبالتالي على زيادة اعداد المنضمين .

٥/٣ **الانتهازيون** : وهي فئة ، قد تكون من بين العاملين أو المنضمين ، تستهدف تحقيق مآرب شخصية ، وغالبا ما لا يكون لهم علاقة بأعمال الشغب ، انما يستفيدون من الموقف لحسابهم الشخصي ، وهم من يقومون بأعمال النهب والسرقة والسلب والخطف ، ... الخ . ولا تخلو اعمال الشغب من هذه الفئة ، ولا من هذه النوعية من الجرائم .

وهنا تظهر اهمية الأجهزة المعاونة لفرق فض الشغب ، وعلى رأسها أجهزة البحث والتحري التي تقوم بالتعرف على مرتكبي هذه الجرائم ، والقبض عليهم . ومن الجدول التالي يمكننا أن نحدد هذه الفئات وكيفية التعامل معها :

م	الفئات	الاجراءات	من يتخذ هذه الاجراءات
١	القاده	قبض	فرق فض الشغب
٢	المعاونون	قبض	فرق فض الشغب
٣	العاملون	تفريق وقبض	فرق فض الشغب
٤	المنضمون	تفريق	فرق فض الشغب
٥	المستفيدون	قبض	اجهزة معاونة (البحث والتحري).

الفصل الثاني

لماذا الشغب ؟

- تمهيــــــد

١- أسباب الشغب .
٢- أساليب تدبير الشغب .
٣- مظاهر الشغب .
٤- العوامل التي تتحكم في حجم الشغب .

تمهيـــــــد

يعتبر الشغب أحد مظاهر العنف التي غالبا ما يُرجعها علماء النفس والاجتماع إلى تراكمات سلبية ، لا تلبث أن تتحرك لدى أي مؤثـرات ، فتخرجهـا عـن طورهـا الكامن ، لتعبر وفق ما تراه عن تلك الكوابت التي ولدتها الظروف والملابسات وغرزتها النظم والاستراتيجيات في أفراد المجتمع .

فالنفس العدوانية ، نفسٌ أهلتها اساليب التربية الخاطئة ، وظروف المجتمـع القاسية ، لتواجه مشاكل الحياة بقسوة وعنـف ، وتتعـامل مـع الأحـداث مـن منطلـق التربص وتحين الفرصة لتفرغ ما بداخلها من شحنات سـرعان مـا يلحـق شـررها بكـل شيء وأي شيء .

ويضـار المجتمـع أولا وأخـيراً ، ويلحـق الدمـار مصالحـــه الماديــة والمعنويــة والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. الخ .

وانطلاقا من هذا المفهوم ، كان ضرورياً أن نتعرض الى الموضوعات التالية :

- أسباب الشغب .
- أساليب تدبير الشغب .
- مظاهر الشغب
- العوامل التي تتحكم في الشغب .

١- أسباب الشغب .

للشغب أسباب كثيرة ، تختلف من مجتمع الى آخر . فالشغب الذي يحـدث في دولة متقدمة قد يكون لأسباب تختلف تماماً عن أسـباب الشـغب الـذي يحـدث في

دولة نامية . واذا كان الاختلاف في الأسباب ، فإن الأمر يتعدى ذلك الى الأساليب ومدى العنف ومواجهته ومدى جسامة الأضرار الناتجة ... الخ وهذا هو ما سوف نتعرض له من خلال عرض الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى الشغب :

١/١ **حوادث تكون السلطة طرفا فيها** ، فغالبا ما تعتبر السلطة بالنسبة للمجتمع مصدراً من مصادر القلق ، وسببا من أسباب التوتر النفسي . والذي يترجم دائما الى افعال وأقوال يتوقف على مداها وأبعادها ما تتخذه السلطة من اجراءات وتدابير . وهنا أما أن تنجح في التصدي والمواجهة واما أن تفشل ، وكلاهما أمر يضع السلطة في صورة يحاول الجميع النيل منها كلٌ بحسب أفكاره وإمكاناته .

فإذا صدمت سيارة عادية أحد المواطنين وقتلته ، فالأمر عادي ، وستحضر الشرطة لاتخاذ اللازم ، ولن يعترض أحد أو يبدي أي استياء اللهم الا حزنا على المنظر المأساوي . ولكن يختلف الوضع تماماً في حالة ما اذا كانت السيارة التي قتلت المواطن سيارة شرطة ، هنا يتغير الموقف تماماً وتثور ثائرة العامة لمجرد أن السيارة تنتمي الى أحد أجهزة السلطة ، فيسارعون بالتعدي على سائقها ، وحرق السيارة ، ... الخ كل ذلك تنفيسا عن كوابتهم ضد السلطة . وسرعان ما يتم استثمار هذه الفرصة ليتحول الموقف الى شغب عام يطول كل شيء ويدمر كل شيء .

٢/١ ***الشائعات*** . لا شك أن انتقال الخبر أو الحدث من فرد الى آخر أو من جماعة الى جماعة ، يكون له تأثير كبير فيما يتعلق بمردوده .ويختلف الأفراد في قدرتهم على تداول المعلومات ، فمنهم من ينقلها كما هي . ومنهم

من يدخل عليها الحذف أو الأضافة أما عمداً أو بدون عمد .

كما أن العامل النفسي له دور هام هنا أيضا ، فمن ينقل خبر أو معلومه ، يحاول أن يكون له هو شخصياً دوراً فيها ، فيزيد من أبعادها أو مداها ويضعها في صورة من نسج خياله ، تخرجها عن صحتها واطارها الواقعي .

كل هذه العوامل تؤدي الى انتقال الخبر أو الحدث بغير حقيقته . وكما قلنا قد يكون ذلك متعمداً ، فيؤدي الى ردود فعل يكون لها آثار ضارة على المجتمع ، حيث يتم استغلالها واستثمارها من جانب بعض فئات المجتمع الحاقدة .

ويستوي الأمر هنا بين من نقل الحدث بغير صورته الحقيقية ، وبين من اصطنع حدثا لا أساس له في الواقع . فمن يندس في أحد التجمعات ويشيع بأن الشرطة تعدت على مواطن وقتلته ، أو أن الدولة سوف ترفع من أسعار بعض السلع الغذائية ، أو ستقوم بفرض ضرائب جديدة ... الخ فإنه لا يقصد من وراء ذلك سوى اثارة التجمعات ، وتوجيهها الى ضرورة التعبير عن استيائها ، والأتيان ببعض التصرفات العدوانية التي تُشعر السلطة بوجودها .

٣/١ **المواقف الاستفزازية** : تعتبر الأفعال الأستفزازية من أسرع العوامل التي تسبب الشغب . فإذا حدث أثناء مباره هامة لكرة القدم . أن قام حكم المباراة في الدقائق الأخيرة منها باحتساب ضربة جزاء على أحد الفريقين لصالح الآخر ... فإن الموقف سيتكهرب . وسوف يفقد المشجعين صوابهم ، وستتعالا صيحاتهم استنكاراً واستياءاً . وسيستثمر البعض هذا الموقف لصالح تنفيذ

مخططاته لتحقيق أهدافه .

وبالمثل اذا قام أحـد اللاعبـين في أحـد المباريـات الحساسـة بتوجيـه بعض الشتائم لجمهور الفريق الآخر او اذا تعدى أحد اللاعبين على لاعب من الفريق الآخر .. الخ

كل هذه مواقف استفزازية ، ينشأ عنها حالة من الهياج والإنفعال ، غالبا ما يصاحبها أعمال شغب .

٤/١ **الكوارث** : غالبا مـا يصـاحب الكـوارث ، اندفـاع النـاس وتركهـم لديـارهم مذعوريـن ، كـلٌ يحـاول أن ينجـو بنفسـه . وفي النهايـة يجـدون انفسـهم في الطرقـات بـلا مـأوى ، شـردتهم الكارثـة واضـاعت حاجـاتهم وممتلكاتهـم وذويهم ، فيفيقون ليجدوا أنفسـهم في حالـة مـن الضيـاع ، فيبـدأ الأستفسـار والسؤال ، وتتصاعد الإنفعالات .. الخ ويتلمس المواطنون طرق العون والمسـاعدة ويبـدو دوز السـلطة في هـذه الحالـة هامـاً وخطـيراً، لان تدخلهـا السـريع . بخططها المسبقة واستعدادها لمواجهة مثل هذه الحالات ، يعتبر أحد العوامل الهامة في امتصاص الغضب والأنفعالات ، والذي لا يسمح لأحد مـن اسـتغلال الفرصة ليبث سمومه وأفكاره من أجل اشـاعة الفوضـى والبلبلـة الـتي حتمـا ستؤدي الى اعمال الشغب ، والتي غالبا ما تكـون مقصـودة وموجهـة لتحقيـق اغراض واهداف محددة .

وأمثلة الكوارث كثيرة ، وعلـى رأسـها الـزلازل والسـيول . وانهيـار السدود ..الخ.

وليس معنى الكوارث انها جميعها بفعل قوى الطبيعة ، وأن لا دخل

لإرادة الانسان فيها ، بل هناك كوارث تحدث بفعل الإنســان . مثـل أعمـال التخريب العمدية وعلى سبيل المثال تفجير أحد السدود ، وما يـترتب عليـه من اغراق مدن وقرى بالكامل وتشريد سكانها واضاعة ممتلكاتهم ... الخ .

وسواء الكارثة بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان فعلى السـلطات ضـرورة الاستعداد لها ، ومواجهتهـا بكافـة الامكانـات . حيـث أن الشـرطة ، أحـد الأجهزة الهامة في السلطة ، يقع عليها العبء الأكـبر ، حيـث هـي الـتي في المواجهة . فـلا بـد مـن اسـتعدادها للتصـدي لمثـل هـذه الكـوارث بالخطـــط المناسبة ، وان تقوم بإجراء التجارب الوهمية التي تضع افرادها دائما في وضع الاستعداد المناسب ، ووقت التدخل المناسب ، لاتخاذ الأجراءات المناسـبة ، لان أعمال الشغب غالبا ما تحدث نتيجة لاخفاق السلطة بأجـهزتهـا المختلفـة من السيطرة على الموقف أثناء الكوارث والأزمات ، وعدم قدرتها علـى اتخـاذ القرارات في شأن تقديم العون والنجدة للمنكوبين ، وظهورهـا بمظهـر العـاجز عن السيطرة .

٥/١ **مشاكل المجتمع** ، فكل مجتمع له مشاكله وهمومـه ، والـتي تحـاول الأجهـزة المسئولة فيـه أن تحلهـا قـدر امكانهـا ، وبقـدر مـا هـو متوافـر لديهـا مـــن امكانات ، وقد تكون هذه المشاكل سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ...الخ .

١/٥/١ **المشاكل السياسية** ، وهي ترجع الى وجود صراعات حزبية ، انقسم اليها أفراد المجتمـع . كـلٌ لـه اتجاهـه وفلسـفته ومبـادؤه ، وتحـاول هـذه الأحزاب الوصول الى السلطة بكافة الوسائل والأساليب . فيحـاول انصـار كـل حزب نشر مبادئه وأفكاره ، ولا يسلم الأمر ان تدخل هذه الأحزاب في مشاكل

وصراعات غالبا ما يصل الأمر فيها الى القيام بأعمال الشـغب . والأمثلـــــــة لا حصر لها في كافة المجتمعـات ، ونسـمع ونـرى يوميـا مـا يجـري في دول العالم من أعمال شغب بسبب الصراعات السياسية في الدعايات الأنتخابيـة ، وداخل البرلمانات ومجالس الشعب ... الخ .

كما أن المشاكل السياسـية قـد تتفـاقم أيضـا ويخـرج آلاف المواطنـين للتعبـير عـن رأيهـم تجـاه موقـف الدولـة إزاء أحـد الاتفاقيـات الدوليـة . أو المعاهدات ... الخ والذي لا يلبث أن ينقلـب بـين لحظـة وأخـرى الى فوضـى عارمة يسودها التوتر وتنتشر فيها أعمال الشغب ، اذا لم تتم السيطرة الأمنية في الوقت المناسب .

٢/٥/١ **المشاكل الاقتصادية** : لا يوجد مجتمع يخلو من المشاكل الاقتصاديـة التي يثور بسببها أفراده . وهي غالبا ما تخلق حالة من التوتر وجـواً مناسـباً للإثارة والقلق ، يؤدي في الغالب الى القيام بأعمال الشغب .
والمشاكل الاقتصادية متعددة ومتغيرة من مجتمع الى آخر . فقد نجـد المشـاكل المتعلقة بالاسكان او المواد الغذائية .. الخ وتتوقف اعمـال الشـغب وجسـامتها على مدى قدرة الأجهزة المسئولة على علاجها وحلها ، ليس هـذا فحسـب ، بل وعلى اسلوب معالجتها .

فالقرارات الأقتصادية المتعلقة بزيادة اسعار بعـض السـلع الغذائيـة ، وعلى سبيل المثال ، غالباً ما تكون مصاحبة لـردود فعـل غاضبـة سـرعان مـا تتحول الى أعمال الشغب . وارتفاع تكاليف المعيشـة ، وعـدم مسـايرة الأجـور لمعدلاتها المعقوله ، يؤدي أيضاً الى عدم الاستقرار ، ويهيء الفرصة لمحاولات عدم الرضا والتي تمثل اعمال الشغب أحد صورها الشائعة .

وتتجلى قدرة السلطة على المواجهة فيما تتخذه من اجراءات تمهيدية وتدريجية لمعالجة مثل هذه المشاكل .

٣/٥/١ **المشاكل الاجتماعية** : لا شك ان هذه المشاكل تعتبر من العوامل المؤدية لأعمال الشغب نظراً لاتصالها الوثيق بالمجتمع . حيث تمس بعقائده ومقوماته . وعلى سبيل المثال ، التفرقة العنصرية وما تسببه من مشاكل . ولعل ما حدث في لوس أنجلوس من احداث شغب بسبب الأعتداء على احد السود ، هو أصدق مثال على ذلك ، ولا سيما ان الاعتداء قد حدث من جانب السلطة ، ممثلة في جهاز الشرطة . كذلك ما يحدث من الجماعات الدينية في العديد من المجتمعات من أعمال عنف وشغب . وما يحدث بين الطوائف ، مثل طائفتي الهندوس والسيخ في الهند ..... الخ .

فتخلق هذه المشاكل حالة من الاضطراب والفوضى ، تضع السلطات في موضع الحرج عند مواجهتها ، مما يستدعي ضرورة الاستعداد والتخطيط المسبق ، لتتمكن من السيطرة .

٦/١ **الدوافع البشرية** ، يحكم تصرفات الفرد مجموعة من الدوافع البشرية ، تكمن في اعماقه وتمثل مخزوناً عدوانياً ، يتحين الفرصة لينطلق معبراً عن مجموعة الكوابت التي لديه . ويختلف الأفراد فيما بينهم في أساليب التعبير وطرق التنفيس عن هذه الكوابت التي نتجت من تراكمات خلفتها أسس التربية سواء في الأسرة أو خارجها . ومن هذه الدوافع والأساليب والطرق التي تحكم تصرفات الفرد في هذه الاحداث على سبيل المثال :

١/٦/١ المحاكاه :(التقليد) . فالانسان بطبعه لديه فطره المحاكاه . والنظر الى الآخرين ليقلدهم في افعالهم وتصرفاتهم . بصرف النظر عن كونها سوية أو غير سوية ، المهم انها لاقت لديه استحساناً عبر بها من داخله عن مكبوت نفسي لديه .

وما يعنينا ايضاحه هنا ، هو الفرد الذي يسارع بالمشاركة للإنضمام إلى جمهور الشغب ، حيث يجد الفرصة الملائمة لإخراج ما بداخل نفسه المريضة ، فيندفع بلا تفكير مقلداً . فيحمل الأحجار ويقذف بها سعيداً مبتهجاً . ويعلو بصوته ساباً أو شاتماً .... الخ . وما أكثر هؤلاء الذين يتسببون بتصرفاتهم الحمقاء في زيادة فاعلية الشغب ، ويكونون لقمة سائغة واداةً طيعة لمن يخططون لأعمال الشغب .

٢/٦/١ الرغبة في مسايرة التجديد ، وهناك نوع آخر من البشر يستهويه الجديد ، ويحرك في داخله الرغبة للقيام بعمل لم يمارسه من قبل ، كمن يأخذ بخطوط الموضة سنوياً ، مهما كانت بالنسبة له ، فقد تكون مناسبة له أو غير مناسبة ، كما قد تكون منتقدة من مجتمعه الذي يعيش فيه ، ولكنه يصر عليها لا لشيء سوىء رغبته في مسايرة كل جديد .... الخ هذه النوعية ايضا من الأفراد تشكل لنا سببا من اسباب اتساع دائرة اعمال الشغب . حيث يكونوا سعداء لمجرد انضمامهم لجماعات الشغب ، وقيامهم بأعمال وتحدثهم بأقوال ، تعتبر بالنسبة لهم شيئاً جديداً .

هذا الى جانب جماعات من الأفراد تتخذ لها شكلاً جديداً من الأفعال والتصرفات تعتبر جديدة وشاذة ، تجذب لها العديد من الأفراد الذين تستهويهم هذه الرغبة ، مثل جماعات الهيبز التي نشأت في أوروبا ،

والتي اتخذت لها نماذج غريبة في الحياة ، وغيرت من ملامحها وشكل ملابسها ، ووضعت لها مبادىء شاذة ، واتخذت من العنف وسيلة للتفاهم والعيش ... فإن انضمام الأفراد لمثل هذه الجماعات لا شك أنه يمثل عبء على اجهزة الشرطة في مواجهتها والتصدي لما تقوم به من أعمال شغب .

٣/٦/١ ***الكبت النفسي*** ، ويمثل هذا الكبت ، مجموعة رغبات لم يتم اشباعها ، أو كان اشباعها بطريقة خاطئة . وتنشأ هذه الكوابت من خلال الاعداد الخاطىء للفرد في اسرته ، ومدرسته ، وجامعته وتعاملاته المجتمعية .... الخ ولا شك ان هذه الكوابت تؤثر على حياة الفرد وتجعله غير قادر على الانضمام الطبيعي في المجتمع ، ومسايرة السلوك الشرعي به ، فنجده دائما متحيناً للفرصة التي يحاول فيها التعبير عن ذاته بسلوك مضاد ، يصل به في الأغلب الأعم لأساليب العنف والإثارة التي توصلنا لاعمال الشغب .

٤/٦/١ **حب الظهور** ، هو أحد الدوافع الشائعة ، والتي تولد الرغبة في القيام بأفعال تجعل صاحبها في موضع الشهرة ، وهذا ما يدفع الكثيرين للانضمام الى عناصر الشغب ؛ ليحاولوا ان يشبعوا من خلال اشتراكهم دوافع حب الظهور لديهم .

٧/١ ***التضارب والتضاد الفكري والعقائدي*** ، وغالبا ما يشكل هذا التضارب أو التضاد اختلافاً في الأفكار والمذاهب والآراء . وكثيراً ما يحدث ذلك في التجمعات التي تتكون جموعها من جماعات متعصبة . وقد يكون هذا التعصب سياسياً أو دينياً أو رياضياً ..... الخ .

والأمثلة كثيرة ، ففي مجتمع الرياضة ، نجد انصار كل فريق متعصباً لفريقه ولا يقبل عليه أي اعتداء سواء بالقول أو الفعل ، وفي مقابل ذلك فإنه يهب مدافعا بلا تفكير ، ولديه الاستعداد لعمل أي شيء ، لانه وسط الجماعة ، التي تكسبه الجرأة والحماس ، والتصرف بلا مسئولية ، والاحتكام لأوامرها ... الخ .

كذلك نجد هذا الأمر ليس ببعيد عن ممثلي الشعوب من أحزاب وطوائف داخل مجالسهم مهما أخذت من مسميات أو أشكال فكل حزب له فكره وسياسته التي يحاول أن تكون هي صاحبة الصدارة والريادة ، فيدخل في مناقشات وحوارات قد يصل الأمر في بعضها الى التعدي بكافة أنواعه من ألفاظ وكلمات .... الخ .

وغالبا ما يتصاعد التوتر الذي يتحول الى أعمال شغب .

٢ - اساليب تدبير الشغب .

عرفنا أن الشغب يحدث نتيجة للتجمعات ، والتجمعات قد تكون في مجال الأجتماعات ، الاحتفالات ، التظاهرات السلمية ، اللقاءات الرياضية .. الى آخره . ويختلف مكانها ، فقد تكون في نادي ، مكان للعبادة ، مقر سياسي ... الخ .

ولا شك ان هناك من يخطط لوقوع الشغب ، والذي تختلف اساليبه تبعا لظروف وملابسات كل تجمع . ولذلك فإن كل مخطط لأعمال الشغب له من الأساليب والطرق الذي يحاول من خلالها الوصول الى تحقيق هدفه .

ولقد أصبح أمر تدبير الشغب اسلوباً شائعاً تمارسه بعض الدول لتحقيق مآربها السياسية .

وعلى أي حال سنعرض هنا بعض اساليب تدبير الشغب الشائعة .

١/٢ **المنشورات العدائية** ، وهي صحائف تحمل بيانات أو وقائع ، صيغت بأسلوب فيه إثارة وتحفيز ، واحتوت على معلومات بعضها قد يكون واقعي ، والبعض الآخر يكون لإضافتة قصد تضليل قارئها ومحاولة اقناعه بأمر ما .

ويتم طباعة هذه المنشورات في مطابع سرية ، اما خارج الدولة أو داخلها ويكلف بمهمة توزيعها عملاء مدربين ، يتسللون بأساليبهم الخاصة لتوزيعها على الأفراد في أوقات مناسبة وملائمة لحجم التوزيع .

فقد يتم توزيعها عقب الصلاة في المساجد والكنائس أيام الجمع والآحاد والمناسبات الدينية كالأعياد وغيرها . وأثناء المباريات الرياضية ... الخ .

٢/٢ **وسائل الاعلام** ، تقوم وسائل الاعلام بطريقة سواء مباشرة أو غير مباشرة في اثارة الرأي العام ، وربما لتوجيه تجاه قضية معينة ومع اختلاف وسائل الاعلام من مرئية ومسموعة ومقروئة .. فإنها عامل من العوامل الهامة التي تؤدي الى الشغب . وأمثلتها كثيرة . فإبراز القرارات الاقتصادية التي تتعلق بزيادة الأسعار لبعض السلع التموينية في الصفحات الأولى ، وبأسلوب فيه اثاره ، انما يقلق العديد من الأفراد ويجعلهم مهيئين لدى أي اشارة . كذلك عرض

بعض الحوادث ولا سيما المتعلقة بالاغتصاب وغيره ، باسلوب صحافي مثير ، ايضا يكون له دور في الاعداد والتدبير للإثارة وأعمال الشغب . كما أن تعمد بعض وسائل الأعلام لابراز مدى إخفاق السلطة في مواجهة بعض المواقف إنما هي دعوة مباشرة للأفراد للثورة ضد هذه السلطة الفاشلة .

٣/٢ ***افتعال الاحداث الوهمية*** حيث يلجأ بعض مدبري الشغب الى افتعال بعض الأحداث التي من شأنها إثارة الأفراد ، ومن ثم توجيههم الى تحقيق اهدافهم دون أن يشعروا بأن هذه الأحداث مفتعلة وان القصد منها هو استغلال ثورتهم وحماسهم ، وتجنيد طاقاتهم الملتهبة لتحقيق مآربهم الهدامة . كمن يحاول توريط أحد الأجهزة المسئولة في احد المواقف التي يظهرها بمظهر الضعف وتثير الرأي العام عليها . أو من يفتعل حادثة ويدعي ان السلطة طرفاً فيها ... الخ .

٤/٢ ***ادارة المناقشات والحوارات في الاجتماعات واللقاءات والندوات*** . بأسلوب استفزازي ، القصد منه احراج المسئولين ، ووضعهم في مواقف الضعف التي تحسب عليهم .

ومثل هذه المناقشات والحوادث ، يختار لها افراد يتميزون بطلاقة اللسان ، والقدرة على التعبير ، ليقوموا بادارة دفة الحوار وتضييق الخناق على المسئولين ، وزعزة وضعهم السلطوي في نظر جماهير اللقاء .

ونتيجة لهذا ، ينجح المحاور في اثارة الحاضرين وتهيئتهم لأي عمل من أعمال الشغب .

٥/٢ **اللافتات والملصقات** ، حيث تلعب دوراً هاماً في الإعداد للشغب ، وإثارة الرأي العام تجاه موقف ما ، فاللافتات أو الملصقات التي تحمل صوراً عارية أو اوضاعاً جنسية لا شك أنها تثير الرأي العام في مجتمع محافظ على دينه وقيمه ، وتضع السلطة في موقف الضعف وعدم القدرة على الحفاظ على القيم والأخلاق ... الخ واللافتات التي تحمل شعارات تبعث على الفرقة بين فئات المجتمع ، لا شك أيضا انها من العوامل المهيئة للقلق والتوتر الذي يسبب أعمال الشغب .

٣- مظاهر الشغب .

للشغب مظاهر متعددة ، وأشكلاً مختلفة ، تختلف بإختلاف المجتمعات والجنسيات ، ولا نستطيع هنا أن نذكرها على سبيل الحصر ، ولكن سوف نذكر الشائع منها .

١/٣ **الاعتداء على رجال الشرطة بالقول أو الفعل** ، وهو أحد مظاهر الشغب الشائعة في كافة المجتمعات ، ذلك أن الشرطة هي المكلفة بالتصدي والمواجهة وعليها مسئولية حفظ الأمن والنظام في أي مجتمع . وتجد جماعة الشغب فرصتها في محاولة الاعتداء على الشرطة ، ممثلة السلطة ، لتضعها في موقف الضعف ، وتفقدها الثقة في قدرتها على السيطرة ، وفي الوقت نفسه تثبت للمجتمع أن جهاز الشرطة القائم على حمايته غير أهل لهذه الثقة ، وغالبا ما تستخدم في هذه الاعتداءات وسائل كثيرة منها القذف بالحجارة والزجاجات الفارغة ، والأسلحة البيضاء والعصي والأسلحة النارية ... الخ .

٢/٣ **ترديد الهتافات العدائية ، والشعارات التي تلهب حماس الافراد ،** وتحثهم على المشاركة والتعبير عن رأيهم ، وغالبا ما يختار لهذه المهمة أفراد لهم القدرة على الاقناع والخطابة ، واعداد العبارات الرنانة ذات المعنى والمغزى التي يسهل فهمها واستقبالها ولا يستغرق التفكير في مضمونها وقتا طويلاً .

٣/٣ ***التخريب*** : يعتبر التخريب أخطر مظاهر الشغب واكثرها شيوعاً ، ويأخذ صوراً متعددة ، منها اشعال الحرائق بالشوارع والميادين والمباني ومحطات البنزين والبوتوجاز ... الخ . كذلك احراق سيارات النقل العام ، والسيارات الخاصة .. وتحطيم واجهات المحال والاعتداء على المرافق العامة ومراكز الشرطة ، والبنوك والمحال التجارية ..... الخ .

٤/٣ ***الانفجارات*** : قد تحدث عمداً ، وذلك بوضع المواد المتفجرة في بعض الأماكن الهامة ، وقد تكون نتيجة للحرائق التي اشتعلت ، وعلى سبيل المثال ، الإنفجارات التي تحدث في مستودعات انابيب الغاز ، حيث يؤدي الحريق الى انفجار أنابيب البوتوجاز تباعاً .

٥/٣ ***السلب والنهب*** : هو أمر طبيعي يحدث دائما مع احداث الشغب ، حيث ينتهز البعض الفرصة ، ويقوم بأعمال النهب والسرقة من المحال التجارية والبنوك والمنازل والسيارات .... الخ .

٦/٣ **وضع العوائق والاطارات المشتعلة في الطرقات** لاعاقة تحرك قوات فض الشغب وتعطيل تقدمها .

٤- العوامل التي تتحكم في حجم الشغب .

يتوقف حجم الشغب على مجموعة من العوامل التي يجب ان توضع في الاعتبار عند التخطيط لمواجهته واهمها :

١/٤ ***الوقت*** ، فتحديد موعد احداث الشغب يتوقف عليه مدى جسامته ، فإختيار الوقت أثناء خروج طلبة المدراس أو عمال المصانع او انتهاء عمل الموظفين ، لاشك انه يزيد من جسامة الشغب ومداه .. كذلك تحديد الوقت في الفترة الصباحية أو المسائية ، أثناء عمل المصالح الحكومية ، والمحلات والأعمال التجارية ، هو تحديد مقصود ومتعمد لتوسيع حجم الشغب ونطاقه . أما ليلا فنادراً ما كانت هناك أحداث شغب ، لان الليل في حد ذاته يعتبر فرصة غير مواتية لتحقيق اهداف مدبري ومخططي الشغب ، حيث الطرقات الخالية ، والمحال التجارية المغلقة .. الخ .

٢/٤ **المكان** ، فمن يخطط للشغب عليه أن يختار المكان الذي يتلائم مع تنفيذ مخططه ، فتنفيذ الشغب في مكان متسع في مساحته ، ومتعدد المداخل والمخارج ، يسمح لقوات فض الشغب بسهولة التحرك ، والوصول اليهم في اسرع وقت . لذلك ، قد تكون الشوارع الضيقة والمزدحمة – كمناطق وسط البلد ، والمناطق التجارية – من الأماكن المناسبة لتنفيذ خطط الشغب ، حيث جغرافيتها التي تساعد على المناورة واعاقة تقدم قوات فض الشغب .

٣/٤ **عناصر الشغب** ، حيث تؤثر عناصر الشغب (قاده ومعاونون وعاملون ومنضمون وانتهازييون ، من حيث ثقافتهم ، وجنسياتهم ، وفئاتهم) ... الخ على حجم الشغب ومداه .

فتختلف احداث الشغب الواقع من فئات متعلمة ، عن تلك التي تقع من انصاف المتعلمين أو غير المتعلمين ، كذلك تختلف الأحداث التي تقع من الفئة الواحدة ، كالمحامين ، او الطلبة أو العمال .. وأيضا تختلف الأحداث اذا كان القائم بها الرجال أو السيدات ، الطلبة أو الطالبات ..

وعلى ذلك فإن لتلك البيانات أهمية تستوجب ضرورة توافرها لدى مخططي فض الشغب . وهذا ما سوف نتناوله عند التخطيط لفض الشغب .

٤/٤ **نوع الشغب** ، وهل هو شغب مخطط له ، أم شغب عفوي غير مخطط له ؟ ومما لاشك فيه ان الشغب المخطط له مسبقا يكون اكثر جسامة ويحتاج لمواجهة منظمة للسيطرة عليه وتحجيم أبعاده .

٥/٥ **العوامل الجوية** ، حيث تؤثر تأثيراً فعالا في مدى تصاعد الأحداث . فالمطر والرياح والبرد والحر ، كلها عوامل تؤثر في مدى اعمال الشغب والقدرة على السيطرة عليها .

الفصل الثالث
ادارة عملية فض الشغب

تمهيـــــــد

١- التخطيط لمواجهة الشغب
٢- تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب
٣- الاختيار والتدريب
٤- التوجيه
٥- التنسيق
٦- العلاقات العامة والإنسانية.

تمهيــــــــد

تلعب الإدارة دوراً هاماً في السيطرة علـى الأحـداث الأمنيـة ، ويتوقـف مـدى النجاح أو الاخفاق في إدارة عمليات الشرطة على تناغم وتناسق عناصر العملية الإداريـة ومـدى تفاعلهـا بـالصورة والأسـلوب العلمـي الـذي يتحقـق مـن خـلال قـدرة التصـدي والمواجهة . فلا يكفي الفرد المدرب بل لا بد من القيادة القادرة على توجيهه من خلال خطة ناجحة ، تكون قادرة على تنفيذها .

ولا شك ان هناك مجموعة من الاعتبارات تحكم كل حدث أمـني ، وتؤثـر في استراتيجية مواجهته . ومن هذه الاعتبارات [٦] :

- الأخطار المتوقعة داخليا وخارجيا .
- تهديد الأخطار للنظام العام .
- التدخلات الخارجية واثرها على الحدث الأمني .
- قدرة القوات على التصدي والمواجهة .
- الامكانات والتجهيزات ، ومدى ملائمتها ودرجة التقنية المستخدمة .
- علاقة الجمهور ، ورجل الأمن ، ومدى حجم العلاقة بينهما .
- الكثافة السكانية من ناحية الثقافة والجنسيات ، وطبيعة المناطق .

ولما كانت هذه الاعتبارات على درجة عالية من الأهميـة ، لكونهـا تتحكـم في نجاح أو اخفاق ادارة أي حدث أمني ، كان لزاماً ان نضعها أمام كل مسئول أمـني ، في اطار مجموعة عناصر إدارة هذا الحدث .

وسوف نتناول في هذا الفصل مجموعة عناصر العملية الإداريـة الـلازم تفاعلهـا لتحقق هدف التصدي والمواجهة لاعمال الشغب ، وذلك من خـلال التخطيـط والتنظيـم والتوظيف والتوجيه والتنسيق .... الخ .

١- التخطيط لمواجهة اعمال الشغب .

التخطيط هو الاستعداد والاعداد القائم على التنبؤ ، تحسباً لما هو متوقع حدوثه من احداث أمنية ، لمواجهتها واحباط مخططاتها .

وطالما قام التخطيط على التنبؤ ، فلا بد من البيانات الدقيقة المحددة ، الواضحة ، التي نتوصل من خلال تحليلها الى معلومات تفيد في الاستعداد والأعداد للمواجهة باستراتيجيات واثقة وامكانات وتجهيزات مناسبة وكافية ، وافراد مدربة .

من هنا ، كان لا بد من الإلتزام بخطوات علمية توصلنا الى خطة المواجهة.

١/١ تحديد الهدف .

يعتبر تحديد الهدف أول خطوة من خطوات التخطيط ، والتي تعتبر البداية التي اذا كانت ناجحة ، سوف يتوقف عليها نجاح باقي الخطوات . لذلك لا بد أن يتحدد منذ البداية ما هو الهدف المراد تحقيقيه . والهدف غالبا ما يحمل بين جنباته الاتجاهات العامة التي تحدد الأطار العام الذي يحكم أداء المهمة . وبمعنى آخر هو الذي يحدد مسار الخطة ، والأعمال التنفيذية دون تفصيلات .

وعلى ذلك يكون الهدف المراد تحقيقه بالنسبة لأعمال الشغب ، وفي اطاره العام ، هو مواجهة الشغب والتصدي لعناصره في أقل وقت ، وبأقل جهد ، وأقل خسائر .

ومع تحديد هذا الهدف العام ، ننتقل الى المقاصد الاكثر تحديداً لهذا الهدف والتي تعتبر الأتجاه الصحيح نحو تنفيذه ، أي الأعمال التنفيذية في اطارها العام ، والتي تصاغ من خلال ثلاث نماذج عامة :

١/١/١ **مقاصد استراتيجية** . تتمثل في وقف اعمال الشغب وما يعقبها من اعتداء على المنشآت واعمال السلب والنهب ... الخ في اسرع وقت ممكن .

٢/١/١ **مقاصد تكتيكية** . تتمثل في التحرك الفوري للمكان ، وتطويق ومحاصرة عناصر الشغب . والقبض على قياداته . وحماية الأرواح والممتلكات من أن تتعرض لأي خسائر . ... الخ .

٣/١/١ **مقاصد عملية** . تتمثل في اعداد قوة فض الشغب ، واختيار افرادها ، واعدادهم وتدريبهم ، وتجهيز الأمكانات والتجهيزات اللازمة ، والحصول على البيانات والمعلومات بصفة دورية ... الخ .

هذا مع ملاحظة أنه يجب ان يوضع الهدف بعد تحديده ، والمقاصد التي توضح ابعاده في اطار مجموعة من الضوابط :

× ان تكون متناسقة ومتكاملة مع الأجهزة التي لها صلة بالحدث .

× أن تكون موضوعية ، بعيدة عن أي اتجاهات خاصة .

× أن تكون واضحة ومحددة وبسيطة ، وأن تكون في إطار كمي إن أمكن .

× أن تكون في اطار واقعي ، وأن تتجنب المقاصد الطموحة التي تصطدم بالواقع .

× أن تكون قابلة للتنفيذ ، ويمكن السيطرة عليها .

× أن تكون موقوته (أي أن تكون لها مواقيت محددة لانجازها إن أمكن) .

× الاعلام عنها ، والذي قد يؤدي الى الأحجام منذ البداية عن الأشتراك في أعمال الشغب .

ثم ننتقل بعد ذلك الى سؤال هام ، من الذي يقوم بتحديد الهدف والمقاصد ؟ لا شك أن أمر تحديد الهدف لابد أن يترك الى القيادة المكلفة بفض الشغب . والقيادة هنا ليست فرد واحد . بل هي مجموعة القيادة ، لان التخطيط وعملية تحديد الأهداف ليست عمل فردي ، يستقل به فرد واحد ، بل هي عمل جماعي . يشترك فيه أكثر من مسئول له حنكة الأدارة ، وخبرة القيادة .

فتتميز هذه الخطوة اذن بطابعها الجماعي ، ويختار لها فريق متكامل ، يمثل فيه كافة الأطراف المعنية ، حيث يعكفون على دراسة الموقف وتحديد الهدف ثم تحديد المقاصد التي تتمثل في مجموعة ارشادات وتوجيهات تتعلق بالأستراتيجيات ، والتكتيكات في اطرها العامة .

٢/١ جمع البيانات وحصر الامكانات

وتعتبر هذه الخطوة ، أهم خطوات ومراحل اعداد الخطة ، حيث يتوقف نجاحها أو اخفاقها على مدى دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها . وتتجلى اهمية هذه المرحلة ، اذا عرفنا ان عدم دقة البيانات ثمنها خسائر فادحة في الأرواح والمعدات والممتلكات .. الخ ، وسيتحمل المجتمع بالكامل تبعاتها لفترات كبيرة .

ويجب أن نعرف منذ البداية ، أن عملية جمع البيانات وحصر الامكانات ، هي عملية مستمرة ، بمعنى أنها لا تعمل فقط قبل تنفيذ الخطة ، بل وأثناء التنفيذ وبعده . لذلك سوف نقسمها الى ثلاث مراحل :

١/٢/١ مرحلة ما قبل حدوث الشغب :

وهذه المرحلة تجيب لنا على تساؤل غالبا ما يدور في أذهان الجميع ، وهو كيف لأجهزة الشرطة أن تنشغل في عملية جمع الكم الهائل من البيانات التي سوف نعرض لها ، ونترك عناصر الشغب يخططون ويستعدون وينظمون صفوفهم ، اليس هذا الوقت الذي يستغرق في جمع البيانات ، أولى بأن يستثمر في المواجهة التي يزداد خطرها كل ثانية وكل دقيقة تمضي ؟ .

الواقع أنه اذا انتظرت اجهزة الشرطة حتى تصلها البيانات بعد وقوع اعمال الشغب ، فسوف يكون في الأمر كارثة ، وما كنا بحاجة إذن الى التخطيط .

لذلك كانت عملية جمع البيانات عملية مستمرة كما أشرنا ، وأنها ضرورية في كافة الأوقات سواء قبل حدوث الشغب أو أثناء تنفيذه أو بعد حدوثه .

فمسؤل الأمن ، صاحب الحس الأمني ، هو الذي يتوقع الأحداث قبل وقوعها ، ويقوم بالاستعداد لها ، وأول خطوة في هذا الأستعداد ، هي جمع البيانات .

فعليه ان يقوم بحصر كافة الأماكن التي يتواجد بها جميع أنواع التجمعات مثل ، الأندية ، المصانع ،المدارس ، الجامعات ، المقار السياسية والحزبية ، دور الملاهي ... الخ .

وعليه أن يتخيل وقوع أعمال شغب اثناء وجود هذه التجمعات ، ويضع لها الخطط القادرة على التصدي لها وقمعها في مهدها . ويقوم باجراء حوار مع نفسه ، ماذا افعل اذا وقع شغب اثناء مباراه في نادي كذا .... كيف لي أن

اسيطر واواجه الموقف وأثبت للمجتمع الذي حملني رسالة الحفاظ علـى أمنـه انني قادر على ذلك ...:

وحينئذٍ يدعو مشاركوه في حمل المسئولية ، ويعرض عليهم مـا دار في خـاطره ويكلفهم بـالاعداد والأسـتعداد لمثـل هـذا الحـدث وغـيره ، فيعكـف الجميـع للتخطيط ووضع برنامج عمل أول خطوة هامة فيـه هـي ضـرورة القيـام بحصـر كافة اماكن التجمعات ودراستها ووضع الخطط الكفيلة بحمايتها ضد أي عمل من أعمال الشغب .

ومـن هنـا . يتضـح أنـه لا بـدأن تتوافـر لهـذه اللجنـة مجموعـة مـن البيانات . ولكن هذه البيانات يجب أن تكون متوافرة قبل حدوث الشغب . وحتى يمكن عن طريق التعـامل معهـا أن تعطينـا المعلومـات الـتي تُمكـن مـن سرعة التحرك والسـيطرة ، وكيـف يتـم الحصـول عليهـا . واذا تم الحصـول عليها كيف يتم حفظها لكي تكون في متناول اليد فور الحاجة اليها .

١/١/٢/١ ***البيانات المطلوب الحصول عليها*** ، وتتمثل هذه البيانات فيما يلي :

× الحصـر الشـامل لجميـع أمـاكن التجمعـات الـتي تدخـل في دائـرة الأختصـاص ، ويمكـن أن يقـوم بهـذا العمـل كـل مسـئول أمـني في اختصاصه .

× رسم كروكي لهذه الأماكن . يتحدد عليـه بوضـوح موقعهـا الجغـرافي والأمـاكن الهامـة أو المنشـآت الهامـة المحيطـة أو القريبـة منهـا . والطرق الرئيسية والفرعية المؤدية اليها ، ومنافذ ومخارج هذه الأماكن والأمـاكن الهامـة الـتي بداخلهـا المسـتودعات ، ومولـدات الكهربـاء ومصادر الماء ، وورش التصنيع ... الخ .

× بالاضافة إلى عدد العاملين بها وأسماؤهم . للكشف عليهم سياسيا وجنائياً . ولتحديد اتجاهاتهم وميولهم ، وذلك للوصول الى العاملين الذين يخشى من تحركاتهم وعلاقاتهم بالأخرين .

× طبيعة المنطقة الكائن بها مكان التجمع وهل هي منطقة سكنية . صناعية . زراعية صحراوية .. الخ وذلك لتحديد استراتيجيات التعامل مع الأحداث الأمنية التي تقع بها .

× الطبيعة الديمغرافية لسكان المناطق المحيطة . من ناحية عاداتهم وتقاليدهم وسلوكهم وجنسياتهم وثقافتهم ، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي .. الخ .

كذلك معرفة مدى علاقتهم بأجهزة الشرطة . وهل هم على استعداد للتعاون معها . أم هناك علاقات سيئة سيترتب عليها عدم تعاونهم مع أجهزة الشرطة .

× نظم الأمن والحراسة المطبقة في أماكن التجمعات ، ومدى اهتمام القائمين عليها بتطبيق تعليماتها واجراءاتها ، وذلك لمعرفة مدى استعداد هذه الأماكن لتقبل فكرة الأمن ، وبالتالي معرفة كافة البيانات والمعلومات عن أجهزة الأمن والحراسة في هذه الأماكن ، ومدى ما يطبقونه من نظم وما يستخدمونه من تكنولوجيا أمنية . ولا شك أن وجود جهاز أمني في أي مكان تجمع يحدث به شغب . يسهل كثيراً من الأجراءات بالنسبة لاجهزة الشرطة ويساعد على سرعة السيطرة على الموقف .

٢/١/٢/١ كيف يتم الحصول على هذه البيانات ؟

بعد أن عرفنا البيانات المطلوب الحصول عليهـا ، وضـرورة تواجدهـا لدى القائمين على أمر التخطيط لمواجهة الشغب ، ننتقـل الى النقطـة التالية والهامة وهي كيف يمكن الحصول على هذه البيانات ؟ .

الواقع أن بعض هذه البيانـات يمكـن الحصـول عليهـا عـن طريق الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية ، والـتي غالبـا مـا تتـم في إطار الحرص على تحقيق أكبرقدر من الأمن لهذه الأماكن ، وحمايـة الأرواح والممتلكات من التعرض لأي اعتداء يؤثر على النواحي الأمنيـة والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

والبعض الآخر لا يمكن الحصول عليه الا من خلال المصادر السرية ، التي يمكن أن توفر الثقة والمصداقية للبيانات التي تم التوصـل اليهـا من خلال الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية .

فإن اتصال المسئولين بـأجهزة الشـرطة بالقـائمين علـى ادارة امـاكن التجمعات والتنسيق معهم في اطار تعاوني تسوده المصلحة العامة لأمن المجتمع ، يوفر العديد من البيانات ، وكذلـك اسـتقطاب عـدد مـن العاملين في هذه الأماكن ليكونوا مصادرا سـرية تجعـل أمـر الحصـول على البيانات أمر متاحاً ، ومؤكد لصحـة مـا تم الحصـول عليـه مـن بيانات ، كما يعطي مؤشراً لمدى صدق وامانه القائمين على ادارة هذه الأماكن في تعاملهم مع أجهزة الشرطة .

٣/١/٢/١ كيف تحفظ هذه البيانات ؟

بعد الحصول على البيانات ، تواجهنا مشكلة حفظها ؛ لان الامر ليس مجرد جمع بيانات بل يتطلب معرفة الوسائل أو الأساليب التي يمكن عن طريقها تخزين هذه البيانات والمعلومات بحيث يمكن الرجوع اليها في أي وقت والأستفادة منها . فالمشكلة التي تواجه مسئول الأمن بعد جمعه للبيانات ، هي مشكلة تصنيفها وتبويبها ، لجعلها في صورة مناسبة يتحقق معها سرعة استرجاعها لتلبي سرعة الحاجة اليها ، وتحقق الغرض من توافرها .

وسوف نعرض لبعض الأساليب الشائعة في مجال حفظ البيانات والمعلومات .

× الطريقة العادية ، وهي الأكثر شيوعاً ، حيث يتم حفظ البيانات يدويا . ووضعها في ملفات ، ويكتب على كل ملف اسم مكان التجمع وكل ما يخصه من بيانات ، وتختلف أجهزة الشرطة في كيفية ووسيلة تطبيق هذا الأسلوب وكل يحاول أن يضع النظام الذي يكفل سرعة الحصول على البيانات وقت الحاجة اليها .

وقد لاحظت في بعض أجهزة الشرطة أن مسئولي الأمن بها ، يقومون بالإحتفاظ في مكاتبهم الخاصة بمذكرات يدونون بها كافة هذه البيانات لتكون في متناول أيدهم فور الحاجة اليها . .

ومع صعوبة هذه الطريقة وبدائيتها ، الا أنها قد تكون بالنسبة لمن اعدها أكثر عوناً وأكثر سهولة وأكثر سرية ودقة . ذلك أن كل مسئول أمن يقوم باعدادها بنفسه ويضع بها كل ما يراه من بيانات وملاحظات .

ولكن يعيبها ، أن هذه المذكرات لا يستطيع أن يفك الغازها الا هو شخصيا وأن أي مسئول أمني آخر لا يتمكن من الأستفادة منها . كما أن البيانات التي تدون بها تخضع للتقدير الشخصي ، والخبرة الخاصة به هو شخصيا ، والتي قد تختلف من مسئول أمني وآخر .

× الطرق الحديثة ، وتعتمد على التقنيات المتطورة في جمع البيانات مثل أجهزة الكمبيوتر والميكروفيلم .. الخ ولا شك أن هذه الأجهزة وإن وفرت المزيد من الجهد ووالوقت ، الا أنها تتكلف الكثير ، الى جانب حاجتها الى المتخصصين لتشغيلها .

وان اعتماد تشغيلها على الكهرباء ، قد يؤدي في بعض الأوقات الى تعطيل فاعليتها ، ولا سيما اذا كان انقطاع الكهرباء عمداً .

٢/٢/١ مرحلة الشغب .

وتبدأ هذه المرحلة منذ اللحظة التي ترد فيها معلومات عن وجود تجمعات لأي مناسبة ، مثل مباراة لكرة القدم ، مناسبة دينية ، اجتماع سياسي ... الخ أو تجمعات مستديمة ، مثل التجمعات الطلابية سواء في المدارس أو الجامعات ، والتجمعات العمالية في المصانع ، والتجمعات في دور اللهو والملاهي .. الخ .

ولا شك أن دور مسئول الأمن ، ومع بداية هذه المرحلة ، وحيث الأمر لم يتعدى كون هذه التجمعات عادية ولم يحدث فيها أي شيء هو أن يتخذ من الاحتياطات ما يؤمنها دون تحولها في أي لحظة الى حدث أمني ينطوي على أعمال الشغب .

فيقوم بتعيين الدوريات والشرطة السرية ، ونقاط الملاحظة . التي تقوم بدورها في المحافظة على الأمن والنظام والأبلاغ فوراً عن أي افعال أو تصرفات أو تحركات تنبأ عن نوايا غير أمنية . وما يعنينا في هذه اللحظة هي نوعية البيانات المطلوب الابلاغ عنها لحظة الأحساس بالخطر ، أو لحظة توقع أي شيء غير عادي ، والتي يجب أن يعرفها تماماً المعنيون لهذه المهمة ، بحيث يكونوا قادرين على اعطاء البيانات الدقيقة والتي تفيد الى جانب البيانات السابقة . في اعداد خطة التصدي والمواجهة .

وتتمثل اهم هذه البيانات فيما يلي :

- المكان
- الوقت
- العدد
- الهدف
- القيادة والزعامة
- الأسلحة
- السبب
- الوجهة

وما من شك أن سرعة الإبلاغ عن هذه البيانات والمعلومات . ومدى دقتها يتوقف عليه القدره على السيطرة على الموقف وتحجيم اعمال الشغب المتوقع حدوثها .

٣/٢/١ مرحلة ما بعد احداث الشغب .

تتعلق هذه المرحلة بدراسة تحليلية لأستراتيجية المواجهة ، وتقييم الحدث للوصول الى البيانات التالية :

- حجم الخسائر المادية والبشرية .
- الأخطاء التي وقعت وهل هي اخطاء تتعلق بـإعداد الخطـة ام بالقـائمين علـى تنفيذها .
- سلبيات وايجابيات المواجهة .

ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال :

- الشهود
- المقبوض عليهم .
- المصابين .

٤/٢/١ حصر الامكانات

تعتبر عملية حصر الأمكانات عملية مكملة لجمع البيانات . فمـن المنطقـي أن يتم معرفة ما اذا كانت الأمكانات المتاحة ستكون قادرة على تحقيق الأهداف والمقـاصد أم لا . وحتى يمكن استكمالها اذا كانت قاصرة . وهذا يقتضي أولا أن نعـرف مـا هـي الامكانات التي يمكن ان تسهم في انجاز المهام المكلفة بها فرق فض الشغب وهي :

- الأفراد الذين يمثلون العنصر البشـري الـذي سـوف يشـاركون في تنفيـذ المهـام المحددة طبقاً للخطة الموضوعة .
- التجهيزات والمعدات وتشمل :
  - × الخوذة والوصلات الوقائية التي تحمي الأفراد من الأصابة .
  - × الدروع (التروس)
  - × العصا
  - × أجهزة ووسائل الأنذار ومكبرات الصوت .

× أسلحة وقنابل الغاز ، والاقنعة الواقية من الغاز .
× الأسلحة والذخائر (المطاطية والعادية ..)
× سيارات نقل الأفراد .
× سيارات مدرعة .
× سيارات اسعاف .
× وسائل إتصال .

وسيرد فيما بعد شرح تفصيلي لهذه التجهيزات والمعدات ، لكن ما يعنينا هنا أن هذا الحصر يتم استناداً الى ما توصلنا اليه من بيانات . وللتأكد من مدى كفايتها أو عدم كفايتها .

فاذا كانت كافية يتم متابعة مدى صلاحيتها بصفة مستمرة لتكون جاهزة عند الحاجة .

أما اذا كانت غير كافية يتم العمل على زيادتها وتحديها او استكمال النقص بها .

٣/١ **تحديد الوسائل المختلفة التي تحقق الاهداف والمقاصد** . وذلك بمعنى أنه لا يتصور أن يكون هناك وسيلة واحدة فقط لتحقيق أي هدف بل في الواقع يوجد أكثر من وسيلة .

فاذا اراد شخص أن يصل الى مكان ما . واستقل سيارة أجرة . فنجد أن السائق يسلك طريقاً محدداً اختاره ليوصله الى هدفه . وفي اليوم التالي يستقل هذا الشخص سيارة اخرى من نفس المكان لتوصله الى ذات الهدف . فهل

سيسلك السائق نفس الطريق ؟ ربما يحدث ذلك ، ولكن قد نجد هذا السائق قد اختار طريقاً آخراً ، وربما يكون أطول من سابقه . وتتكرر نفس العملية في اليوم الثالث بسيارة وسائق ثالث ، ونجد أيضا أن هذا السائق قد استحسن طريقاً آخراً ..

من هذا المثال ، نخلص الى أن تحقيق الهدف يمكن أن يتم بأكثر من وسيلة .

وعلينا ونحن بصدد التخطيط لفض الشغب أن نستعرض كافة الوسائل التي يمكن عن طريقها يتم تحقيق الهدف .

فاذا تصورنا وقوع احداث شغب في أحد الأندية أثناء مباراة لكرة القدم . فبعد تحديد الهدف والمقاصد ، وجمع البيانات وحصر الأمكانات نضع امامنا الرسم الكروكي للنادي ونضع العديد من الوسائل التي يمكن عن طريقها السيطرة على الشغب ويتم التحديد كما يلي :

الوسيلة الاولى : دخول قوات فض الشغب بالسيارات من الباب الخلفي للملعب ، ونزولها في وسط الملعب ، ثم التحرك لمنطقة فض الشغب ومواجهته بحظائر الترس والعصا ، ثم بحظيرة الغاز .... الخ .

الوسيلة الثانية : نزول قوات فض الشغب خارج الملعب ثم التحرك الى الداخل ومفاجأة المشاغبين في أماكن تواجدهم ومواجهتهم بالترس والعصا . ثم قنابل الغاز ... الخ .

الوسيلة الثالثة : تقسيم قوات فض الشغب . بحيث تدخل القوة أ داخل الملعب . وتبقى القوة ب خارجه وتتعامل القوة أ فور دخولها الملعب .. وفي حالة عدم نجاحها تنضم اليها القوة ب .. وهكذا .

في هذا المثال نجد أكثر من وسيلة وكلها تحقق الهدف وهو قمع الشغب وتحجيم فاعلياته .

٤/١ **اختيار الوسيله المثلى التي تحقق الاهداف والمقاصد** . في هذه الخطوة يتم اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الهدف بأقل خسائر ممكنة في الأرواح والمعدات . وبأقل جهد . وأقل وقت .

واذا عدنا للمثال الخاص بالشخص الذي اراد أن يصل الى مكان معين على مدى ثلاثة أيام متتالية ، وركب من أجل ذلك ثلاث سيارات أجره . وما لاحظناه من قيام كل سائق بإتخاذ طريق مخالف رغم أن جميعهم حققوا الهدف وهو توصيل هذا الشخص الى المكان الذي يريده . فإننا نسأل الم يعرف كل سائق هذه الطرق البديلة الأخرى ؟ الواقع من الأمر أن كل سائق منهم يعرف تماماً الطريقان الآخران . ولكن السؤال اذن . لماذا اختار كل منهم طريقاً غير الآخر ؟ .

للأجابة على هذه التساؤلات . نقول بأن كل سائق اختار الوسيلة المثلى في نظره . وهذه الوسيلة لها قطعا معايير تحددها في نظر كل منهم .

فبسؤال السائق الأول ،قرر ما يلي : أنا اخترت الطريق الثاني ؛ لأنه أسرع ولو أنه اطول . انما لا يوجد به اشارات .... "

ولو حللت كل عبارة قالها هذا السائق لخرجت بمعايير اساسية في تحديد امثلية الوسيلة .

فمعنى أنه اسرع . فقد أدخل عامل الوقت في حسابه . ولا توجد به اشارات فمعنى ذلك أنه أدخل عامل الجهد والتكلفة ايضا في حسابه . وعدم

وجود اشارات معناه أن السيارة سيكون سيرها متصلا ، وهذا يقلل الجهد على السائق وعلى السيارة أيضا . ويقلل الجهد على السيارة ويوفر الوقود وقطع الغيار .

واذا سألت السائق الثاني والثالث ، فسوف تجد في ايجابتهم نفس المنطق .

اذن فمن يفضل وسيلة على أخرى ، فإنما يضع معايير الوقت والجهد والتكلفة .

وبنفس المنطق يتم اختيار الوسيلة المثلى التي يتم استخدامها لفض الشغب بأقل تكلفة (خسائر بشرية ومادية) وأقل جهد (على الأفراد والمعدات) وأقل وقت .

٥/١ **تحديد الوقت** ، فكل خطة لا بد أن تكون محددة الوقت ، لذلك فبعد اختيار الوسيلة المثلى التي تحقق الهدف ، تكون خطة المواجهة قد اكتملت مقوماتها وبقي أن نحدد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذها . وهنا قد يكون الوقت مستغرقاً لنشاط العملية كاملة ، أو مُقسماً تبعا لما اذا كانت انشطتها قابلة للتقسيم .

ويجب مراعاة الدقة في تحديد الوقت ، ولا سيما في حالة تقسيم انشطة العملية ، حيث عدم دقة تحديد الوقت يترتب عليه التداخل الزمني بين الأنشطة ، مما يسبب مشاكل خطيرة عند التنفيذ .

٢- تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب(البناء التنظيمي المناسب)

الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب ، لا يمكن أن نحدده سلفاً بمعنى أنه لا يوجد تشكيل واحد يستخدم في كافة حالات فض الشغب . وهذا أمـر طبيعـي ومنطقي اذا عرفنا ان حالات الشغب لا يتصور مثليتهـا . فهـي تختلـف مـن مجتمع الى آخر ، بل وفي المجتمع الواحد . فكل حالة مـن حـالات الشـغب تختلف عن الأخـرى مـن نواحـي واعتبـارات كثـيرة تعرضنـا لأغلبهـا عندمـا تحدثنا عن جمع البيانات .

إذن لا يمكن أن نحدد عدد محدد من الأفراد ، وامكانات محددة لتكون فرقة أو تشكيل لفض الشغب .

١/٢ معايير تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب .

يتوقف تحديد الحجم المناسب لتشكيل فض الشغب على العوامل التالية :

- **المكان** ، يتناسب اهمية المكان وطبيعته ومسـاحته .. الخ طرديـا مـع العدد المناسب للتشكيل ، فمع زيادة مساحة المكان او ضيقها يتحدد العدد المناسب من أفراد التشكيل وتجهيزاتهم ، كذلك طبيعة المكـان من حيث كونه منطقة سكنية أو صناعيـة أو زراعيـة أو صحراويـة .. الخ كما أن اهمية المكان من حيـث كونـه منطقـة بهـا منشـآت هامـة كالسفارات أو مقار الحكومة أو مرافق هامة .. الخ .
- **العدد** ، تمثل أيضا اعداد المشاركين في الشغب اعتباراً هاما في تحديد حجم التشكيل ، حيث يكون التناسب طردياً أيضاً بمعنى كلمـا زاد عدد عناصر الشغب كلما زاد حجم التشكيل .

- **عناصر الشغب** ، تختلف عناصر الشغب من عدة اعتبارات :
  × الجنس (ذكور – اناث ....)
  × العمر (كبار السن – شباب ...)
  × التعليم (خريجوا جامعات – طلبة جامعة – طلبة مدارس ..)
  × الجنسيات (جنسية واحدة ، جنسيات مختلفة ، (خليط من جنسيات ومواطنين...) .
  × الاتجاهات (سياسية – دينية – عنصرية ....)
  × الفئات (موظفون – عمال – طلبة ...) .
- **الهدف** ، تختلف اهداف الشغب ، فقد يكون الهدف سياسيا أو دينياً او اقتصاديا أو اجتماعيا أو ... وكل هدف من هذه الأهداف يتميز بأسلوب خاص يقتضي نوعية خاصة من التعامل تحدد حجم التشكيل المطلوب للمواجهة والتصدي .
- **السبب** ، مسببات الشغب كثيرة ومتعددة ، فمنها الطارىء او العارض كالشغب الذي يحدث في الملاعب ، ومنها الشغب المخطط له مسبقاً كالشغب الذي يحدث في المصانع من العمال الراغبين في زيادة الأجور ... الخ .
  ولا شك أن سبب الشغب يفرض نفسه على حجم التشكيل أيضا .

٢/٢ هل هناك عدد أمثل لتشكيل فض الشغب ؟

الواقع أنه لا يوجد عدد أمثل لتشكيل فض الشغب ، بمعنى أنه لا يمكن ان يقال أن أنسب أو أمثل تشكيل هو الذي يتكون من عدد معين من الأفراد ، ومجموعة محددة من التجهيزات والمعدات .

ولكن هناك بعض أجهزة الشرطة تحدد تشكيل معين كحد أدنى . يمكن زيادته تبعا للظروف والملابسات . وهذا الاتجاه يعتبر ناجحاً لا سيما لاغراض التعليم والتدريب ، حيث يجب أن يتم التدريب على المواجهة وهذه لا يمكن أن تتم الا اذا تحددت مجموعات التشكيل (الحظائر) ليعرف كل منها دوره بالتحديد وسوف نعرض لذلك تفصيليا عندما نتحدث عن تشكيلات فض الشغب .

اذن تحديد الحجم المناسب لتشكيل أو فئة فض الشغب أمر على جانب كبير من الأهمية . إذ لا يكفي أن تعد الخطة مهما كانت درجة نجاح القائمين على اعدادها لان الخطة وحدها لا تكفي لفض الشغب وقد يتصور الكثيرون انهم بمجرد اعداد الخطة فإن الأمر قد انتهى . ولا يدرون أن الخطة هي أحد عناصر العملية الأدارية . والتي لا يقدر لها النجاح الا بتكامل باقي العناصر والتي سوف نعرض لها تباعاً .

٣- **الاختيار والتدريب** . فبعد وضع الخطة وتحديد البناء التنظيمي المناسب الذي سوف تتحقق من خلاله الاهداف والمقاصد . يتم الانتقال الى العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية ، وهو التوظيف الذي يهتم أول ما يهتم باختيار الأفراد . وتدريبهم ...الخ .

١/٣ اختيار الافراد

لا شك أن نجاح أي عملية شرطية ، انما يتوقف أولا وأخيراً على العنصر البشري . واذا عرفنا منذ البداية أن الأفراد ليسوا جميعا على مستوى واحد

من الكفاءة . أو بمعنى آخر من يصلح منهم لاداء عمل . قد لا يصلح لاداء عمل آخر . لذلك كان لا بد من الاختيار . أي اختيار من تتناسب قدراتهم ومهاراتهم لاداء عمل معين .

واذا أردنا اختيار مجموعة من الأفراد لاداء عمل معين . كان لزاماً أن نحدد أولا طبيعة هذا العمل . وان نضع له توصيفاً وضوابطاً تحدد ملامحه . وبالتالي الواجبات والمسئوليات التي تحدد ابعاده واطاره . ثم بعد ذلك نبحث عن من تتوافر لديهم المؤهلات التي تمكنه من الأضطلاع به وأدائه بأعلى قدر من الكفاءة والاتقان .

وانطلاقاً من هذه المفاهيم . تتوقف عملية الأختيار على معايير الكفاءة والمؤهلات والمهارات التي يمكن بواسطتها اداء الأعمال . بل وتحقيق الأهداف والمقاصد .

وغالباً ما يتم الاختيار من خلال وضع مجموعة من التطلبات والشروط . يتحقق من وراء توافرها وتطابقها على البعض اختيارهم لاداء المهمة .

٢/٣ التدريب

بعد الأنتهاء من عملية اختيار الأفراد . تبدأ مرحلة التدريب على المهارات التي سيكتسبون من خلالها القدرة على المواجهة والتصدي لاعمال الشغب . فيتولى التدريب مجموعة من المتخصصين . ومن خلال مجموعة من البرامج والمناهج التدريبية . يتم التدريب على التشكيلات المختلفة بأنواعها والتي تكسب المتدربين قدرة المناورة وامكانية السيطرة على المواقف التي يتم افتعالها

أثناء التدريب ، وحتى يتعايشوا مع الواقع ولا تشكل الأحداث بالنسبة لهم ما هو غير متوقع .

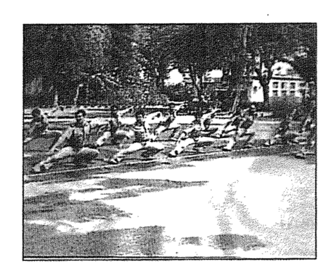
ويتناول التدريب مجموعة من الموضوعات الهامة مثل :

- التدريب على حمل الترس والعصا واستخداماتها .
- التدريب على ارتداء الخوذة وأقنعة الغاز واستخداماتها .
- التدريب على التحرك بهذه التجهيزات .
- التدريب على التشكيلات .
- التدريب على أساليب الاتصال ووسائلها .
- التدريب على استخدام القنابل الدخانية وقنابل الغاز ، وكيفية القاءها ، وانواعها ، ونظريات تشغيلها
- التدريب على ركوب السيارات والنزول منها .
- التدريب على مظاهر القوة التي تخل بالتوازن النفسي للمشاغبين .
- التدريب على الخطوات الميدانية وترتيبها ، وتوجيه الأنذارات بالحزم والقوة التي توحي للمشاغبين بالجدية .
- افتعال مواقف ، وتدريب الأفراد على مواجهتها .
- عرض افلام تسجيله عن فض الشغب ومحاولة التعرف على أوجه القصور والضعف فيها لتحديد ايجابيات وسلبيات المواقف .
- اجراء بيانات عملية كاملة ، حتى يتعايش الأفراد المواقف المختلفة ، وعلى أن تشمل احداث فجائية غير متوقعة ، حتى يمكن قياس مدى تصرف الأفراد بالنسبة لها ، وقدرتهم على التصدي لها .
- التدريب على التقدم والأنسحاب ، والمناورات الخداعية .

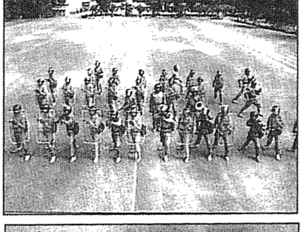
- التدريب على طرق وأساليب القبض على المشاغبين ، وكيفية السيطرة عليهم .
- التدريب على الرماية ، واستخدام أسلحة الغاز ودقة التصويب .

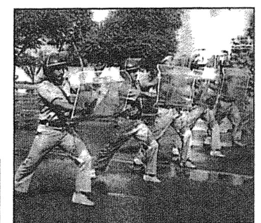
ويمكن ادراج العديد من البرامج والمناهج التي يكون من شأنها إجادة المهارات الميدانية واللياقة البدنية ، ليكون الأفراد دائما على درجة استعداد عالية .

ويجب التنبيه هنا الى نقطة هامة ، وهي أنه يجب تدريب جميع الأفراد على كافة المهام والأعمال المطلوبة في كل تشكيل ، بمعنى ان يتدرب الفرد على استخدام الترس والعصا ، وقنابل الغاز وكيفية القاءها ، وكيفية ارتداء القناع الواقي للغاز وكيفية استخدام الأسلحة بحيث لا نفاجيء بأن الفرد لا يعرف الا المواجهة بالترس والعصا فقط ، أو استخدام قنابل الغاز فقط ... الخ .

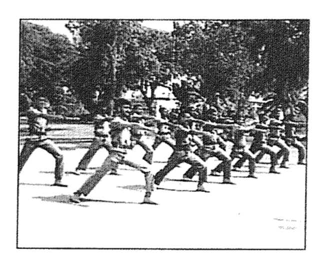


التدريبات العسكرية والرياضية التي يحصل عليها أفراد فض الشغب .

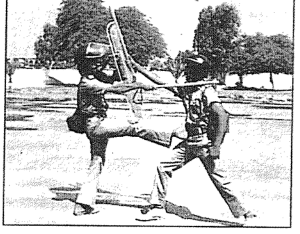




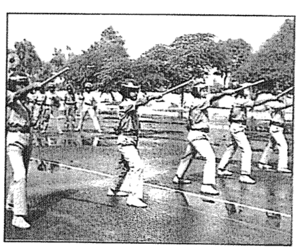




برامـج تدريبيـة مختلفـة يتلقاهـا أفـراد فض الشغب .







٤- التوجيه

بعد وضع الخطة والحجم المناسب للتشكيل ، واختيار الأفراد وتدريبهم ، ننتقل الى عملية التوجيه باعتبارها من المقومات الأساسية لنجاح عملية فض الشغب .

وكما عرفنا فإن المدخلات الأساسية في عملية التوجيه بالنسبة للرئاسة أو القيادة هي التعليمات والتوجيهات ، وبالنسبة للأفراد في التشكيل هي مدى استقبال هذه التعليمات والتوجيهات .

فاذا صدرت التعليمات والتوجيهات من القيادة لا بد أن تكون قابلة للتنفيذ . واضحة لا تعطي فرصة للاستفسار ، ولا تكون عرضة للتأويل او عدم الفهم ، وأن تكون حازمة وصارمة بحيث لا تعطي مجالا للتردد ، وأن تكون لها القوة التي تبعث بالحماس وشجاعة التقدم والمواجهة .

ولذلك فإن على قائد فئة فض الشغب ان يلتقي بقادة الحظائر ، ليستعرض معهم استراتيجيات تنفيذ الخطة ، ويعطيهم التوجيهات والتعليمات . ويتأكد من استيعابهم وفهمهم لها ، وأن يقوم من آن لآخر بالتأكد من وصولها الى المرؤوسين . وانهم قد احسنوا استقبالها من خلال الوعي والأدراك القائم على الأطلاع والاستماع . وانها وصلت بنفس مستوى الادراك والوعي الذي صدرت به .

من أجل ذلك فإن عملية التوجيه لا بد لها من قادة على مستوى عال من الخبرة والحنكة ، ولهم قدرة التصرف واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

٥- التنسيق

يتكامل التنسيق مع التوجيه لتحقيق ادارة ناجحة لعملية فض الشغب ، فالتنسيق هو القدرة على تحقيق التفاهم التام بين الهيكل أو البناء التنظيمي لفض الشغب .

ويتم التنسيق من خلال اللقاءات والاجتماعات ، ولعل أهم ما يهمنا في مجال التنسيق في ادارة عملية فض الشغب هو جانب الاتصالات ، التي تعتبر قلبها النابض والتي اذا تعثرت فإنها تؤدي الى الفشل والأخفاق التام ، حيث تصعب السيطرة .

لذلك لا بد من توفير اجهزة الأتصال ، والأتفاق على لغة التحدث والتأكد من صلاحيتها بصفة دائمة . وتوفير وسائل اتصال بديلة .

٦- العلاقات العامة والانسانية

تعتبر العلاقات العامة والأنسانية من عناصر الأدارة الهامة ، بمعنى أنه من الضروري أن تسود روح العلاقات العامة والأنسانية روح الفريق المكون لفئة فض الشغب وأن يشعر الأفراد كافة بأنهم يد واحدة . رائدها الألفة والمحبة والتعاون من أجل تحقيق الأهداف .

والمعروف أن القيادة هي المسئولة عن هذا العنصر الحيوي ، الذي يكسب الأفراد الثقة ، ويرفع من روحهم المعنوية ، ويدعم ولائهم لمجتمعهم ، ويرفع من مستوى أدائهم ، وينمي لديهم القوة والشجاعة والأقدام .

وبذلك تكون القيادة قد أخذت وراءها الأفراد ، بما لديها من قدرة التحفيز ، والتشجيع ليتصدوا بشجاعة واقدام لاعمال الشغب .

الفصل الرابع
تشكيلات فض الشغب

تمهيـــــــد

١- تشكيلات فض الشغب .

٢- مواقف عملية .

تمهيـــــــــد

ان غاية أجهزة الشرطة في العالم ، هـو حفظ الأمـن والنظـام لمجتمعاتهـا ، لذلك يتوقف نجاح الشرطة في كل مجتمع على مدى ما تحققه من أمـن ونظـام . مـن اجل ذلك تبذل أجهزة الشرطة قصارى جهدهـا في اختيـار الأفـراد ، وشـراء الأجهـزة والمعدات وابتكار اساليب التدريب على أحـد التكتيكـات الـتي تحقـق لهـا المواجهـة والتصدي بأقل خسائر ممكنة . وتحفظ للمجتمع أمنه واسـتقراره ، وللسـلطة سـيطرتها وهيبتها .

وقد أثبت التاريخ الشرطي في العديد من المناسبات ، ان كثـير مـن المشـاكل والمصاعب قد وقعـت نتيجـة مواجهـة التحديـات باسـتخدام تكتيكـات ، ومعـدات ، وتدريبات المواجهات السابقة التي استخدمت من قبل ، ظناً بأنها ستحقق النجاح . ولكن الوقت والتاريخ اثبت أنها غـير كافيـة ، وانـه لابـد مـن التقـدم السـريع لمواكبـة التحديات الأكثر تقدماً ، وابتكار التشكيلات المناسبة .

من هنا لزم التغيير المستمر حتى تكون المواجهة دائما جديـدة وغـير متوقعـة . فالتغيير في أنـواع التدريبـات والأسـاليب والتشـكيلات واسـتخدام المعـدات المتطـورة ، يحدث خللا نفسيا لدى جماهير الشغب ، سرعان ما يفقدها اتزانها لمجرد مواجهـة الجديد .

لذلك كان علينا كأجهزة شرطية أن نطور أنفسنا ونواكـب كـل مـا هـو جديـد وحديث .

ويجب أن نعلم تماماً ، أن الفوضى وعـدم النظـام يـتزايد وتتصـاعد حدتـه في حالة ما اذا :

- تحقق النجاح الملحوظ والتقدم الواضح على قوات الشرطة .

- عدم السيطرة الشرطية ، تسمح للآخرين بالأشتراك .
- هياج الغوغاء وكثرة تحركهم ، يدعم ويساند رغبة المشاركة لدى الأقلية .
- تراجع الشرطة ، وعدم القبض على أحد ، يضاعف من حماس الغوغاء .
- التنبوء أو معرفة تكتيكات الشرطة ، يعطي المشاغبون Rioters المبادرة والتشجيع على التقدم .
- الفسحة من الوقت والمسافة ، يسمحان للمشاغبين باقامة اماكن للأسلحة والذخائر Arsenals ، متاريس Barricades، والشراك الخداعية Traps لقوات الشرطة .
- عامل الوقت يعطي الفرصة للمشاغبين بالاستعداد وأخذ الحيطة والحذر .
- الغفلة وعدم الحرص الناشئة عن الظلام أو التخفي أو التنكر وهذا يستتبع رد فعل مؤثر على سوء النظام العام ، والذي يتوقف مداه على ما تتخذه الشرطة في مسرح الأحداث من اجراءات والذي يجب أن يكون :
  - الحل المبكر **Early resolution**
  - التحرك السريع ***Rapid mobilisation***
  - الأنتشار التكتيكي الفعال ، بتشكيلات قوية . **Effective Tactical Deployment** وعموماً ، فإنه من المرغوب فيه استخدام اكثر الأساليب الشرطية فعالية لكسب أرض **Take ground**، واستخدام خطوط الدفاع الثانية للحفاظ عليها **Hold ground** . وبمجرد أن يتم اكتساب أرض .

فمن المهم أن يثبت الحضور الشرطي من خلال :

  - منع أي اضطرابات جديدة .

- الأمساك بزمام الأمور **Hold key points**
- البحث عن ادله
- طمأنة العامـــة

وذلك عن طريـــــــــــــق :

- السيطرة المبكرة علـى الأرض العاليـة **Take the " High ground "Early** ولا شك أن لهذا ميزة واضحـة ، حيـث تعطـي الفرصة لاستخدام اساليب جيدة .

فـالتخطيط الجيـد سـوف يظهـر ان بعـض المواقـع مثـل ، المبـاني ، الارض غير المستغلة ، أفنيـة المتـاجر .. يمكـن أن تكـون حاسمـة في تطور الأحداث .

- ضمان سرعة الحركـة والمرونـة **Maintain Mobility and Flexibility** بوجه عام ، فإن المبادرة أو المبادأة تتحقق ممـن لديهـم حرية الحركة ، وعلى قدر الأمكان يتـم تحاشـي الخطـوط الثابتـة ، وعند الدفاع عـن بعـض المواقـع ، مثـل مراكـز الشـرطة ، المبـاني أو المنشآت المحترقة .. الخ فإن الكردون الثـابت مـع الـتروس الطويلـة هي الأفضل وعموما ، تذكر ضرورة ان يلفت انتباه المشاغبين الخطوط الأساسية والكردونات .

- الأنسحاب واعادة تنظيم الصفوف .

في حالة ما اذا تواصلت أو استمرت المطاردة المتحركـة ، وتم تجنـب الخطـوط الثابتة ، فلن تكون في حاجة الى اعادة تنظيم الصفوف كأجراء سلبي . وهناك عيوب عند الضغط منذ البداية أو محاولة الحصول على موقف ضـد المشـاغبين

يتمثل في مخاطر ارتفاع عدد الضحايا . فاذا تحققت المبادرة ، فإن الرجوع للخلف واعادة تنظيم الصفوف مع مراجعه وتوظيف الأساليب قد يكون اختيار أمثل . وعلى قدر الأمكان ، فإنه من المهم الا يكون التراجع متخذاً لشكل الأنسحاب ، بل يجب أن يستمر التجاوب .

- السيطرة

وتتحقق من خلال منع أي اعداد من الأنضمام الى المشاغبين والقبض على المشاركين الذين يتركون مسرح الأحداث .

- التفريق والقبض

وطالما أنه في الأمكان فلا بد للتشكيلات أن تحقق التفريق المصحوب بالقبض حيث يجب عدم السماح للمشاغبين بالتمركز في جماعات .

١- محتوى التشكيل

هناك انواع مختلفة من التشكيلات التي تستخدمها قوات فض الشغب . وسوف نعرض للشائع منها في دول العالم المختلفة ، ولمميزات كل منها . ودواعي استخدامها .

ونريد ان ننبه ، ومنذ البداية ، أنه لا توجد أعداد ثابتة من الأفراد في كل تشكيل ، بل المتفق عليه في جميع التشكيلات انها تتكون من جماعات لها مهام محددة ومن هذه الجماعات :

١/١ **جماعة (حظيرة) الدروع (التروس) والعصا** . وتتسلح هذه الجماعة بأنواع من الدروع الواقية ، قد تكون طويلة او متوسطة او قصيرة . وذلك بحسب دواعي وظروف استخدامها . والعصا ، التي قد

تختلف ايضـا في اطوالهـا ومـا بهـا مـن اضافـات تزيـد في فاعليـــة استخدامها . ومهمـة هـذه الجماعـة التصـدي والمواجهـة وتفريــق وتشتيت المشاغبين .

٢/١ **جماعة ، أو حظيرة الغاز** ، ويتكون تسليحها من قنابل الغـاز المسيل للدمـوع والقنـابل الدخانيـة والأقنعـة الواقيـة مـن الغـاز ، ومهمتهـا التدخل في حالة اخفاق حظائر الترس والعصا في مواجهة المشاغبين وتفريقهم ، حيث تقوم بقذف القنابل المسيلة للدمـوع سـواء بأسـلحة الغاز أو باليد .

٣/١ **جماعـة القيـادة** ، وتتـولى هـذه الجماعـة قيـادة التشـكيل ، واصـدار التعليمات والتوجيهات ، ويكون من بين افراد هـذه الجماعـة ، مـن يقـوم بـالتصوير وآخـر للتسـجيل ، وحـامل للافتـات الأنـذار .. الخ وتتسـلح هـذه الجماعـة بالتسـليح الشـخصي ، بالاضافـة الى أجهـزة الانذار واللافتات ومكبرات الصوت وأجهزة الرؤية وادوات التسـجيل .. الخ .

٤/١ **جماعة السلاح** ، وهذه الجماعة تقوم باستخدام السلاح وأنواعه ، في حالة تأزم الأمور وتفاقمها ، بصورة تؤثر على الأمن والنظـام العـام ، وتنذر بحدوث مواجهات واحداث تؤثر على المصـالح القوميـة وتضـر بالمجتمع . وتتسلح هذه الجماعة بالأسلحة النارية وأسلحة الرش .. الخ .

٥/١ **تجهيزات لا بد من توافرها** ، مثل سيارات الأسعاف والانقاذ والحريق والاعاشة .. الخ .

واذا عدنا مرة أخرى للاعداد المقررة لكل تشكيل نجد أن هذه الأعداد تختلف من مكان الى آخر ، وأنه لا يوجد عدد ثابت لكل تشكيل .

بل يتغير عدد الأفراد المكون لفرق أو فئات فض الشغب تبعا للعوامل التالية :

- أهمية المكان .
- الطبيعة الجغرافية للمكان
- اعداد المشاغبين .
- نوع تسلح المشاغبين .
- الهدف من الشغب ... الخ .

وسوف نعرض لأكثر التشكيلات استخداماً وقد حرصت أن أضع للقارىء تصور لهذه التشكيلات من خلال رسم تقريبي لبعض نماذجها .

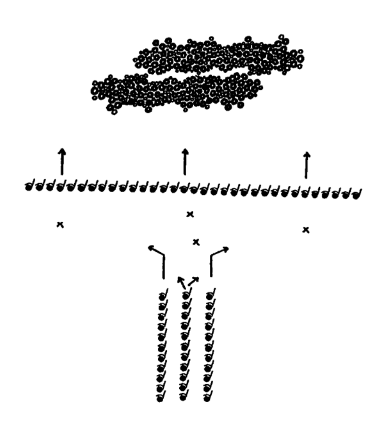
٢- أنواع التشكيلات

تأخذ التشكيلات اشكالا مختلفة منها :

١/٢ تشكيل الخط المنتشر على صف واحد

وهو خط يواجه الشعب لمطاردته ، دون مسافات بين الأفراد ويستخدم للتعامل مع عناصر الشغب لمطاردتها ومنعها من التقدم .

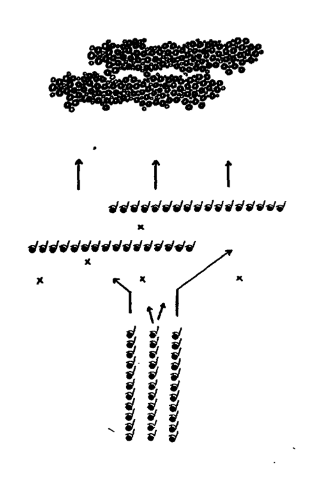
والشكل التالي يوضح كيفية تشكيل الخط .



٢/٢ تشكيل الخط المنتشر على صفين

وتكون المواجهة في هذه الحالة على صفين بدلا مـن صـف واحـد ، ويسـتخدم هذا التشكيل في حالة مواجهة الشغب في الشوارع الضيقة . كما يستخدم ايضا في حالة تكثيف المواجهة وزيادة فاعليتها وتقليل احتمالات اخـتراق التشـكيل عند التعامل مع عناصر الشغب وتلاحمها معه .

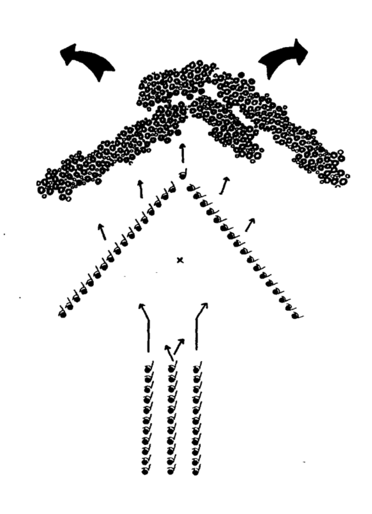
والشكل التالي يوضح كيف يتم التشكيل :



٣/٢ تشكيل رأس السهم

ويستخدم هذا التشكيل لاختراق صفوف التجمعات البشرية وتفتيتها ، وكذلك لتقسيمها الى قسمين للحد من فاعليتها .

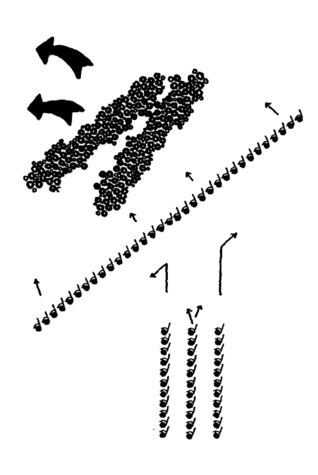
والشكل التالي يوضح ذلك .



٤/٢ تشكيل الخط المائل

ويستخدم هذا الخط في حالة ضيق المكان ، وعند الرغبـة في توجيـه جماعـات الشغب الى اتجاه الميل أي الى منطقة معينة .

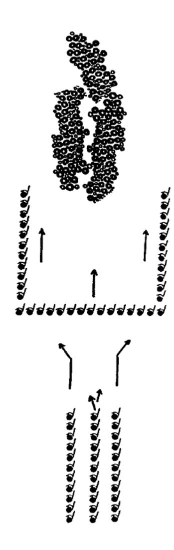
والشكل التالي يوضح ذلك .



٥/٢ تشكيل القلعة المفتوحة

ويتسخدم هذا التشكيل لحراسة المقبوض عليهم ، وتوصيلهم الى السيارات وكذلك في حالة تأمين المسيرات البشرية اذا لم يصدر منها ما يخل بالأمن أو ينبأ بوقوع احداث شغب .

والشكل التالي يوضح ذلك .

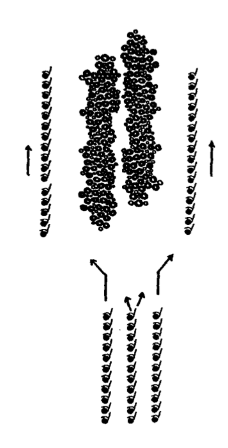


٦/٢ تشكيل قطارين على جانبي الطريق

ويشكل بعض أفراد فئة فض الشـغب قطـارين فرديـين يسـيران علـى جـانبي الطريق لتأمين حظائر فض الشغب أثناء تقدمها عند التصدي للمشـاغبين كمـا يستخدم هذا التشكيل ايضا لتأمين مسيرة أو تجمـع مسـالم أثنـاء تعبيره عـن فكره ، وحمايته من أن تندس بين صفوفه أي عناصر لها أغراض اخرى .

كذلك يستخدم هذا التشكيل لحمايـة الحظـائر أثنـاء احـلال أو تغيـير واحـدة محل الأخرى .

والشكل التالي يوضح ذلك .

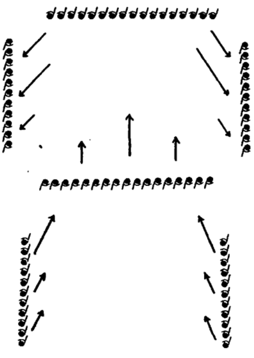


٣- مواقف عملية

١/٣ تغيير الحظائر أثناء التعامل

حظيرة تتعامل في احداث شغب بتشكيل الخط المنتشر ولأسباب معينة ، رؤى تغييرها بأخرى . في هذه الحالة تتقدم الحظيرة الجديدة بتشكيلها المطلوب سواء خط واحد أو صفين ، على هيئة قطارين على جانبي الطريق ، وعند الأقتراب من الحظيرة التي تتعامل مع الشاغبين والمطلوب تغييرها ، تكون خط منتشر بمنتهى السرعة وتتقدم للتعامل . في هذه الأثناء يصدر الأمر للحظيرة الأولى بالتراجع والحظيرة الثانية بالتعامل وتأخذ الحظيرة الأولى التشكيل على هيئة قطارين على جانبي الطريق ثم تنضم لتكون تشكيل ثلاثي وتعود لمواقعها .

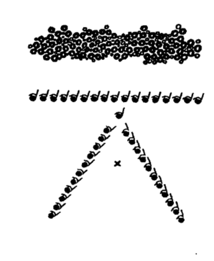




٢/٣ تفريق وتقسيم *التجمعات*، ويمكن ان يتم ذلك على المراحل التالية :

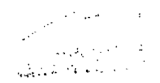
١/٢/٣ بواسطة تشكيل رأس سهم فردي

المرحلة الأولى :



المرحلة الثانية :

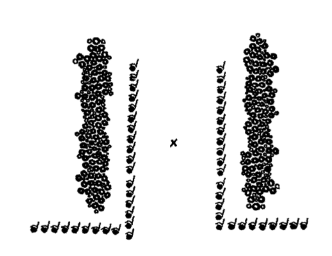




المرحلة الثالثة :

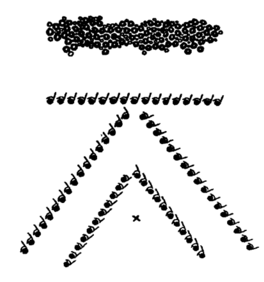


المرحلة الرابعة :



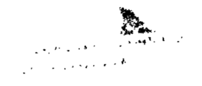
٢/٢/٣ بواسطة تشكيل رأس سهم مزدوج

المرحلة الأولى :

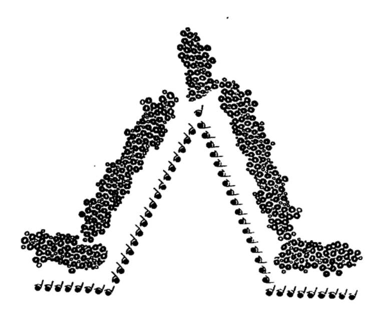


المرحلة الثانية :

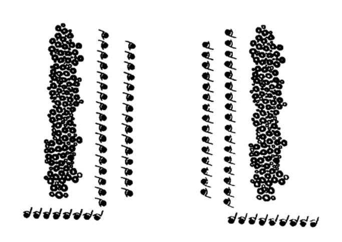




المرحلة الثالثة :



المرحلة الرابعة :



٣/٣ فض الشغب في الشوارع مع استخدام المشاغبين لمتاريس وحواجز والفرض هنا أن المشاغبين احتجزوا القيمين في المنازل وهددوا حياتهم بالخطر .

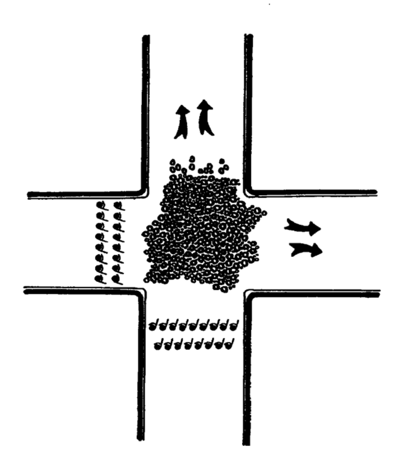
والطريق الى هذه المنازل مغلق بالتجمعات العدائية والتي استخدمت الحواجز والمتاريس لاعاقة تقدم قوات فض الشغب .

وستتكون عملية فض الشغب وتخليص المحتجزين من خلال المراحل التاليـــة :

١/٣/٣ المرحلة الأولى :

(هجوم مفاجىء وخاطف بقوة) Frontal Assault ssault ويتم فيه ازالة الحواجز بواسطة كاسح الحواجز وتقدم القوات لأجبار عناصر الشغب على التراجع حتى تصل وحدات تخليص المحتجزين بالمنازل واطلاق سراحهم .

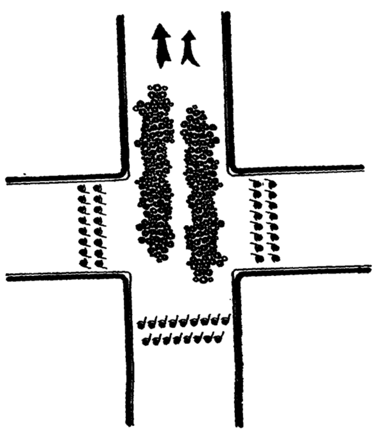
٢/٣/٣ المرحلة الثانية : حركة تطويق (محاصرة) Flanking Movement



بعد الهجوم المفاجيء القوى تتراجع عناصر الشغب للخلف ، ويتم ترك طرق معينة لتتخذها عناصر الشغب طرقاً للأنسحاب والهرب ، مع غلق الشارع الذي يمنع تسرب عناصر الشغب اليه .

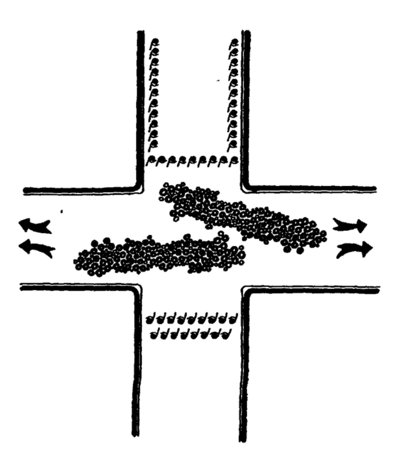
هذا مع اتاحة الفرصة لتامين طريق العناصر التي كانت محتجزة في المنازل .

٣/٣/٣ المرحلة الثالثة : حركة كماشة Pincer Movement



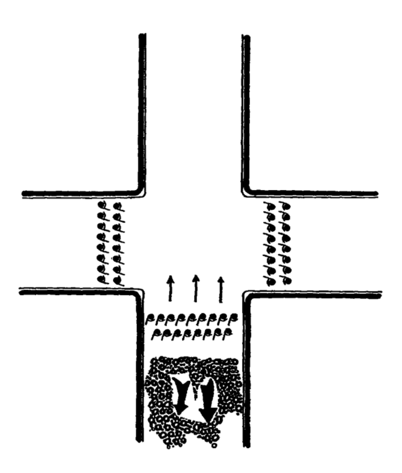
تتقدم قوات الشغب آنيا ، تجاه المشاغبين ، في تكتيك متعـاون ومشـترك ، لاجبـارهم على التراجع والأنسحاب في اتجاه واحد .

٤/٣/٣ المرحلة الرابعة : الهجوم Attack against their rear



تتقدم قوات فض الشغب من خلف المشـاغبين ، لتحقيـق الأنسـحاب الكـامل للمشاغبين من خلال المنافذ التي تم تحديدها ، ويتم تطهير الطرق .

٥/٣/٣ المرحلة الخامسة : تكتيك الانسحاب Tactical withdrawal



قد يبدو انسحاب قوات فض الشغب علامة من علامات الضعف ، التي تغري عناصر الشغب على متابعتهم . وتكون هي اللحظة الحاسمة للقوات التي تستدرجهم فيها الى مواقع أكثر ميزة للشرطة حيث يتم القبض على أغلبهم أو إجبارهم على الهرب وتصفيتهم .

٦/٣/٣ المرحلة السادسة

افتعال بعض الأجراءات التي تحول انتباه المشاغبين عمـا تقـوم بـه قـوة فـض الشغب من تحركات وتكتيكات ، مثل تشـغيل الأضـواء والسـراين الخاصـة بسـيارات الشرطة . في الوقت الذي تقوم به بتطهير المنطقة .

كما تقوم ايضا بافتعال هجوم يكون من شأنه جـذب الأنظـار ، ولـف الأنتبـاه بعيدا عما تتخذه القوات من اجراءات وترتيبات .

هذا ويجب التنبيه هنا الى أن هذه المراحل قد تجتمع في استراتيجية واحدة ، وقد تكون واحد أو أكثر فقط . بمعنى قد يكتفى بالمرحلة الأولى والثانية والأخيرة فقط ، وهذا متوقف على طبيعة الموقف وظروف وملابسات كل حالة .

الفصل الخامس
تجهيزات ومعدات فض الشغب

١- الخوذة
٢- القناع الواقي من الغاز .
٣- الترس
٤- العصا
٥- الوصلات الواقية
٦- قنابل الغاز المسيل للدموع
٧- الاسلحة النارية والذخائر
٨- المركبات
٩- معدات وتجهيزات أخرى .

١- الخوذة Helmets

الخوذة . هي غطاء الرأس الواقي لها من الشظايا أو الطلقات . أو الأحجار التي تقذف بواسطة الشاغبين على افراد قوة فض الشغب .

وهي مصنوعة من مادة قوية خفيفه تحمي الرأس من أي اصابات . وتأخذ أشكالا وألواناً وتجهيزات مختلفة . فهي مبطنة من الداخل ببطائن ناعمة كالأسفنج لتخفيف الضغط والاحتكاك على الرأس من الداخل .

ولها أربطة للتحكم في عملية تثبتها على الرأس . وتمنعها من السقوط أثناء الحركة أو الاصطدام بأي شيء .

وقد تطورت صناعة الخوذ في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ . من أجل تقديم أكبر حماية لمنطقة الراس . كما زودت ببعض التقنيات الحديثة مثل وسائل الأتصال وغيرها .

ومركب على الخوذة من الأمام واقي متحرك من البلاستيك الشفاف الذي يسمح بالرؤية الواضحة . ويتحرك لأعلى والأسفل عند الضرورة ويعمل على حماية منطقة الوجه والعينين .

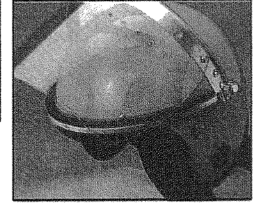
والأشكال التالية تعطي لنا فكرة واضحة عن الخوذة وبعض التطورات التي دخلت عليها :

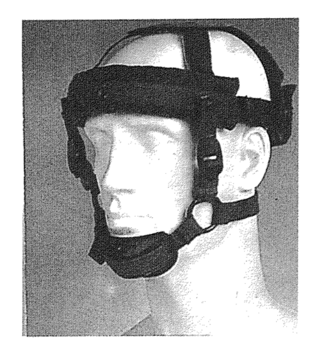


صنعت هذه االخوذ من مواد قابلة لأمتصاص الصدمات ، خفيفة الوزن . ومزودة بإستعدادات اتصالية فعاله مما يسهل معه وصول الأوامر والتعليمات الى مرتديها في الوقت المناسب، ودون الحاجة لمكبرات الصوت ، التي في الغالب ما تكون مسموعة من جانب المشاغبين فيكونوا على علم أولا بأول بأي تعليمات أو أوامر ، فيأخذون حذرهم تجاهها أو يستعدون لاتخاذ المواقف المضاده .

كما زودت بواقي متحرك أكثر حماية لمنطقة الوجه ، وأربطة جلدية تجعل الخوذة أكثر تثبتاً على الرأس .

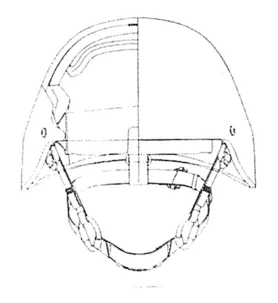


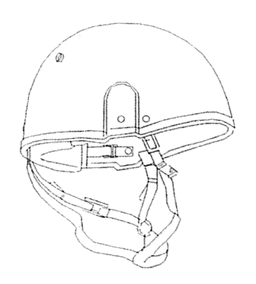


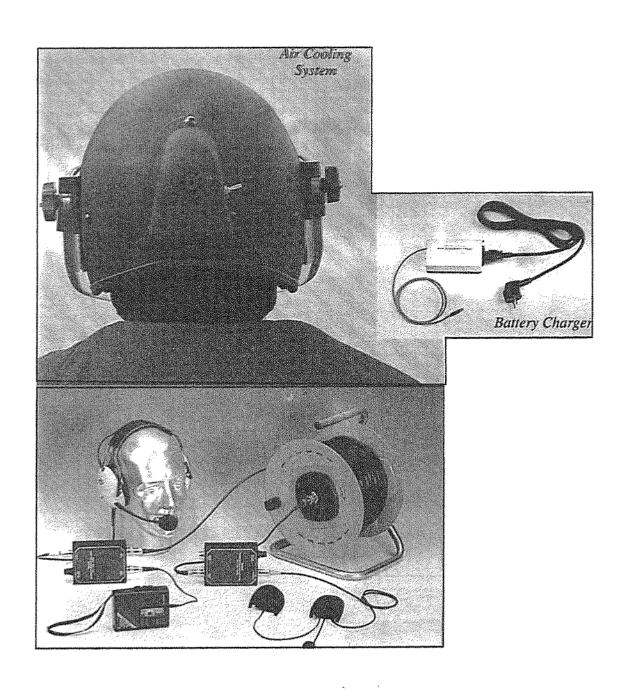


كما ادخلت التحسينات على المـــــواد المبطنة للخوذة من الداخل لتجعلهـــــا أكثر راحة على الرأس .

كما صنعت البطائن من مواد غـــــير قابلة للاشتعال ولديها القدرة علــــــى امتصاص الصدمات .







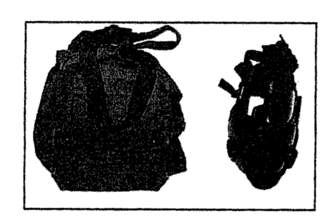
وفي هذه الخوذة ، نرى اضافات حديثة ، تتعلق بنظام الأتصالات ، ونظام التهوية . حيث ثبت بالخوذة من الخلف مروحة تبريد تعمل بالبطارية .



الخوذة ، ومتصل بها واقي الوجه وهو مصمم من مادة غير قابلة للكسر ، ويمكن رفعه وخفضه عند الحاجة .

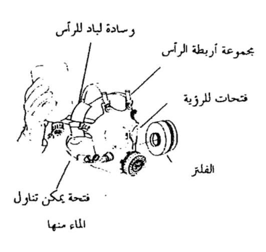
٢- القناع الواقي من الغاز

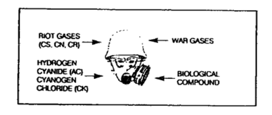
يستخدم هذا الجهاز لوقاية افراد قوة فض الشغب من الغاز المسيل للدموع المنبعث من قنابل الغاز المسيل للدموع التي تم اطلاقها او القاؤها . ويتكون من مقدمه أمامية شفافه تسمح بالرؤية ، ومرشح لتنقية الهواء من الغازات وخلافه . ومجموعة من الأربطة التي تحكم القناع على الوجه لتمنع تسرب أي غازات من اجناب القناع في حالة ما اذا تم ارتدائه بصورة غير محكمه .





هذا القناع مزود بكمامه التنفس وواقي للأذن .





هذا الواقـي خفيف الـوزن ويستخدم في مواقـف الشغب ، وحـالات تواجـد الدخان الكثيف والتراب .

٢- الترس (الدرع) Protective Shields

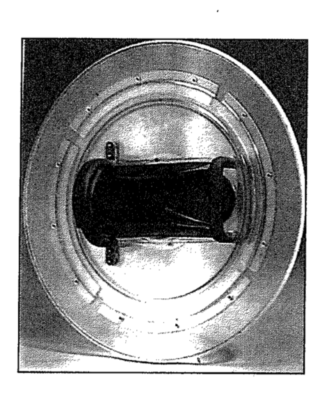
صممت التروس أو الدروع ، لحماية أفراد قوة فض الشغب ضد أي مقذوفات من أي نوع سواء كانت نارية أو غير نارية مثل الأحجار وما شابهها .

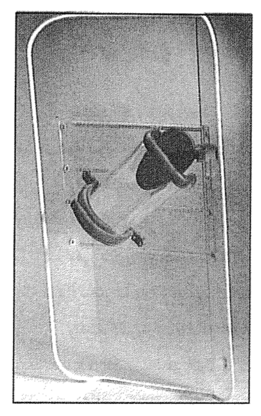
وقد اخذت اشكالامتعددة ، منهـا الشفاف وغير الشفاف والمستدير والمربع والمستطيل .. الخ .

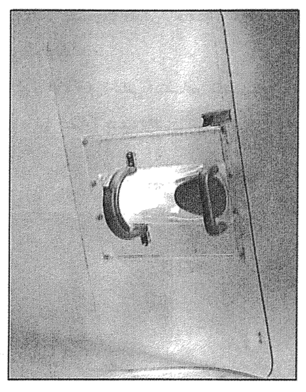
وهي تتكون من مساحة شفافة أو معتمة ، مثبت بها مقبض وحلقة ، مبطنه بالجلد والاسفنج لحماية اليد من الصدمات والأحتكاكات .

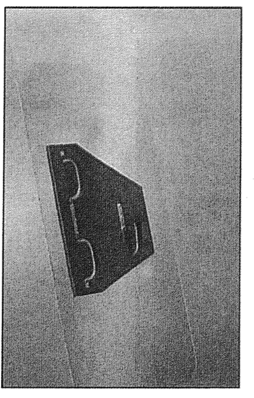
وتصنع الدروع من مادة خفيفه الوزن لها قدرة على امتصاص الصدمات ومقاومتها ضد الكسر ، وغير قابلة للأشتعال ، لها شفافية يسمح بالرؤية من خلفها .

وفيما يلي اشكال مختلفة للتروس .





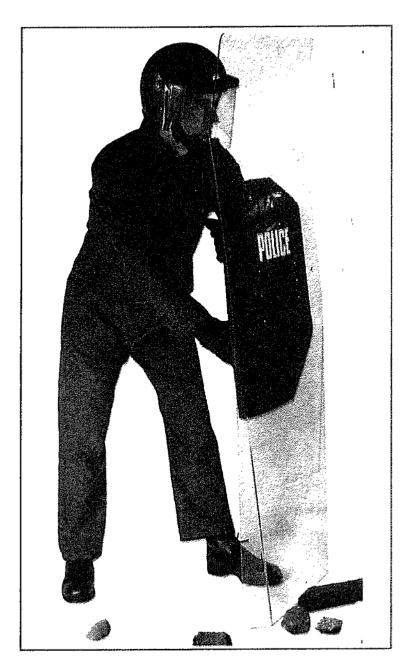




والتروس ثلاث مقاسات :

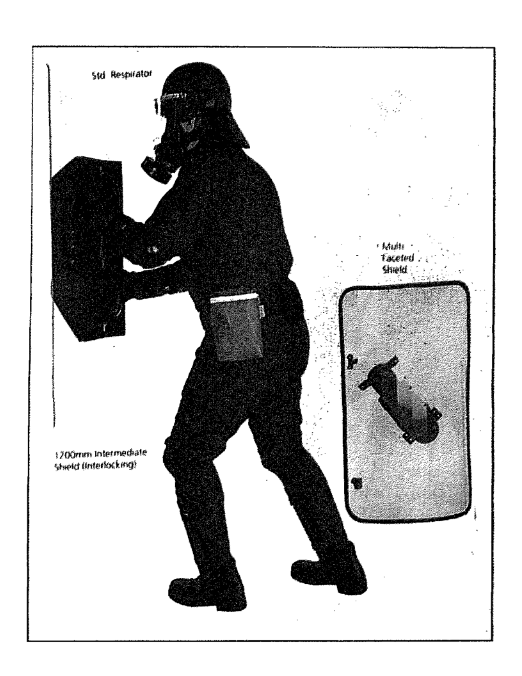
١/٣ ترس طويل Long Sheild

وهو يستخدم لحماية فرد قوة الشغب اثناء وقوفه بكـامل اسـتقامته . كمـا هـو واضح في الشكل التالي :



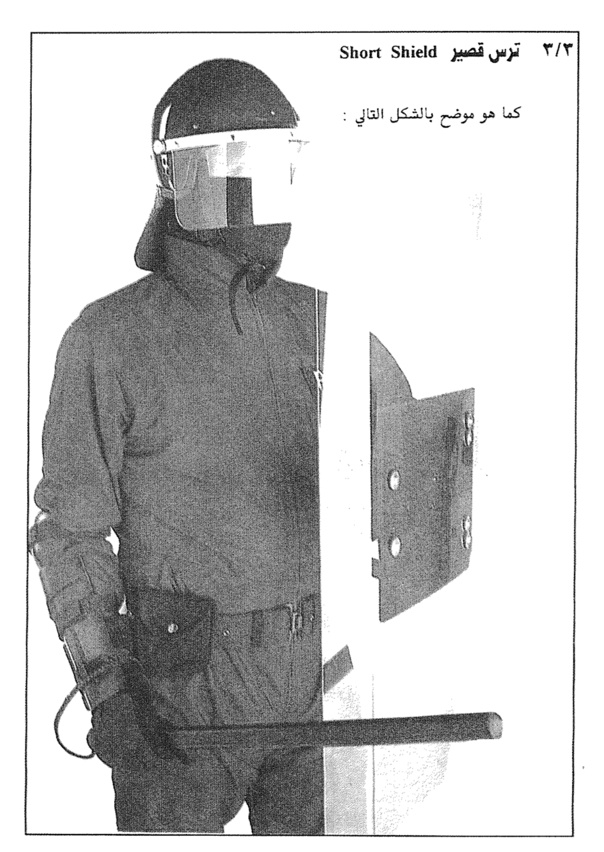
٢/٣ ترس متوسط Intermediate Shield

كما في الشكل :



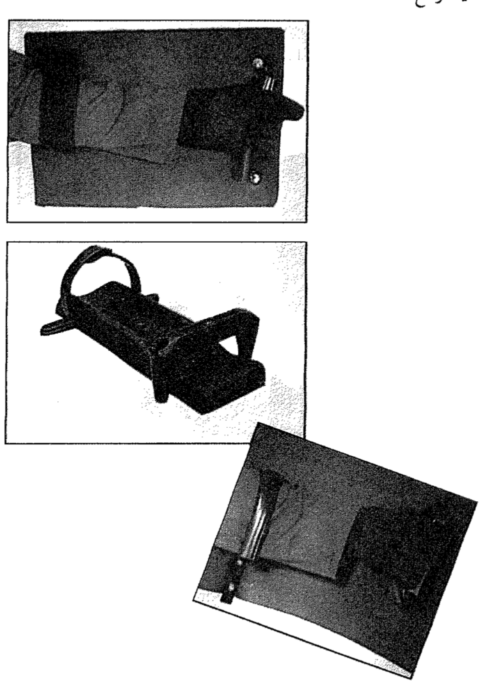
٣/٣ ترس قصير Short Shield

كما هو موضح بالشكل التالي :

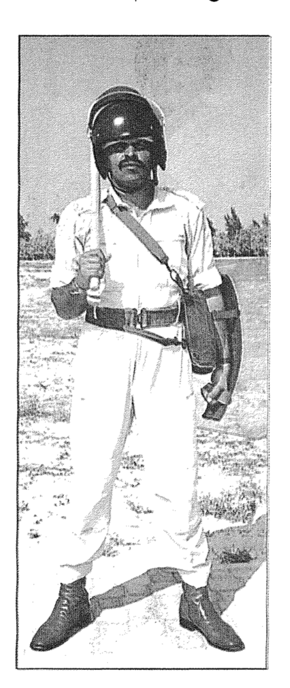


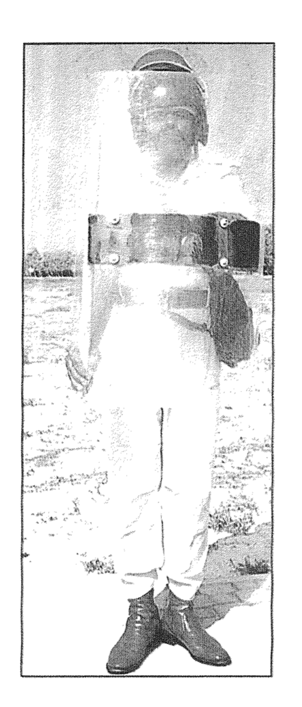
ويوجد خلف الترس مقبض وحلقة تسهل لمستخدمه الأمساك والقبض المتمكن منه .

والأشكال التالية توضح ذلك :

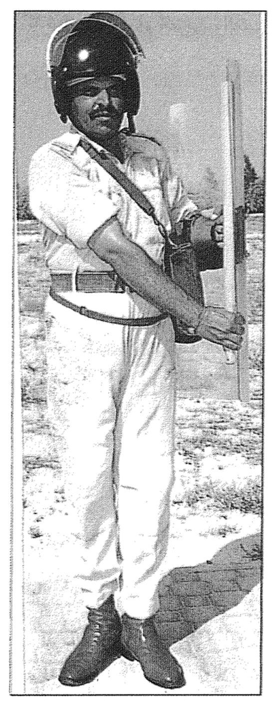


أوضاع استخدام الترس والعصا .













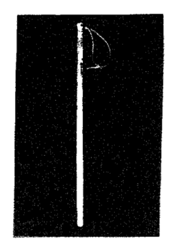
٤- العصا Riot Stick

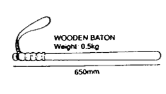
تعتبر عصا فض الشغب . أو العصا بوجه عام . أحد وسائل الدفاع عن النفس . وهي من أكفأ الأدوات فعالية في حالات فض الشغب . وتكاد تكون العامل المشترك الأعظم في تسليح قوات فض الشغب في جميع دول العالم .

وقد أخذت العصا اشكالاً متعددة . من ناحية طولها ومادة صنعها . فيختلف الطول من دولة الى أخرى بحسب الأستراتيجيات التي تطبقها كل دولة في تعاملها مع عناصر الشغب . كما يختلف أيضا مادة صنعها . فقد تكون من الخشب أو الخيزران أو البلاستيك ... الخ .

ولا يختلف شكل عصا فض الشغب عن العصا التي يستخدمها رجل الدورية والتي سبق الحديث عنها عندما تعرضنا لمتطلبات رجل الدورية .

ونضيف هنا . بأن عصا فض الشغب اطول من عصا رجل الدورية . ولها طريقة معينة في حملها لكي يكون لها تأثيراً نفسياً على أفراد الشغب ، يخل من توازنهم ، ويفقدهم تماسكهم . ويمكن قوات فض الشغب من استخدامها الأستخدام الأمثل الذي يحقق فاعليتها وكفاءتها .





وتستخدم بعض قوات فض الشغب انواع من العصا ادخلت عليها اضافات مثل الدائرة الكهربائية التي تسبب صدمة كهربية عند تلامسها لجسم المشاغب ، فتسبب له حالة من الأضطراب والقلق العصبي فيعود ادراجه هارباً .

كما أن هناك ما يسمى " الدنك المطاط " وهي عصا قصيرة من المطاط ، تستخدم في توجيه الضربات المعجزة ، وتستخدمها أيضا بعض قوات فض الشغب .

ولعصا فض الشغب وضعان شائعان ، يضيفان على قوات فض الشغب حسن المظهر والتوحيد والقوة .

١/٤ الأوضاع الشائعة لحمل العصا .

١/١/٤ استخدام العصا بدون ترس

يوجد وضعان شائعان .

١/١/١/٤ وضع الراحة

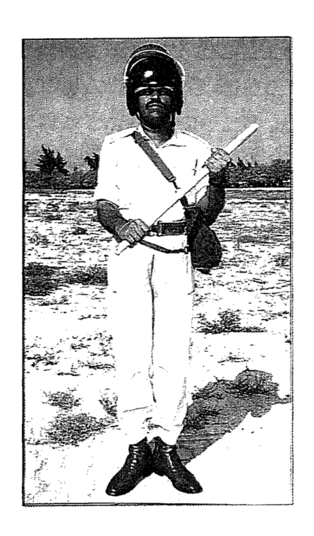
يحقق هذا الوضع القدرة على سرعة الأستخدام ، ويوحي بالتحدي والتحفيز الذي يلقي في قلوب عناصرالشغب الرعب والفزع .

وبهذا الوضع تقف قوات فض الشغب استعداداً للتحرك ، لتتصدى وتواجه افراد الشغب .



٢/١/١/٤وضع الاستعداد

يتم اتخاذ هذا الوضع بمجرد صدور الأمر بالأستعداد للتحرك لمواجهة عناصر الشغب لوقف نشاطهم ، وقمع تحركهم .



٢/١/٤ استخدام العصا مع الترس .

وقد تناولنا هذا الموضوع عندما تكلمنا عن الترس واستخداماته .

٢/٤ أوجه استخدام العصا

تستخدم العصا في اغراض كثيرة منها :

١/٢/٤ وسيلة لمنع الاقتراب

فالعصا ، عندما يتم التلويح بها في وجهه عناصر الشغب ، بقوة وجدية ، فإنها تمنعهم من الأقتراب والتلاحم مع قوات فض الشغب ، وتوقف تحركهم وتقدمهم . ويتلاحظ هنا ضرورة أن تكون هناك مسافة مناسبة ، يتمكن من خلالها فرد قوة فض الشغب من التعامل ووصول ضرباته أو طعناته الى عناصر الشغب بصورة مؤثرة وفعالة تجعلهم يعودون متقهقرين ، وتجعل الباقين مترددين على الأقدام والشكل التالي يوضح ذلك :

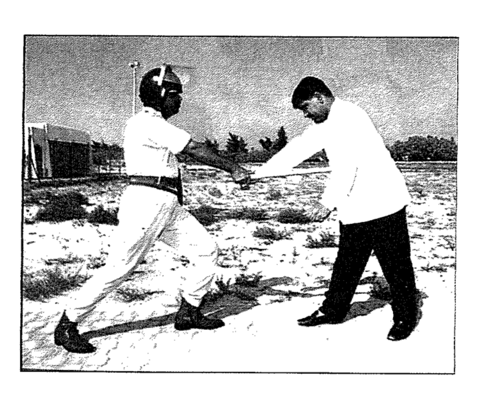


٢/٢/٤ وسيلة للتفريق

وتستخدم العصا كوسيلة للتفريق ، وذلك في حالة ما اذا لم تنجح قوة فض الشغب في منع عناصر الشغب من الأقتراب ، وحيث أصبح لا مفر من الألتحام ، وهنا يمكن استخدام العصا بأسلوبين :

١/٢/٢/٤ توجيه طعنات

وهذه الطعنات تكون قصيرة ، وموجهة لمناطق تكون أكثر تأثيراً وايلاماً مثل منطقة المعدة . وتكون قوة الطعنات بالقدر اللازم الذي يجبر عناصر الشغب على التقهقر والأنسحاب . كما توجه الطعنة أيضا الى أسفل العنق ، وهي منطقة حساسة يجب اتخاذ الحيطة والحذر عند استخدامها ، لأنها تؤثر تأثيراً بالغا على أفراد الشغب ، قد يؤدي الى الوفاة .

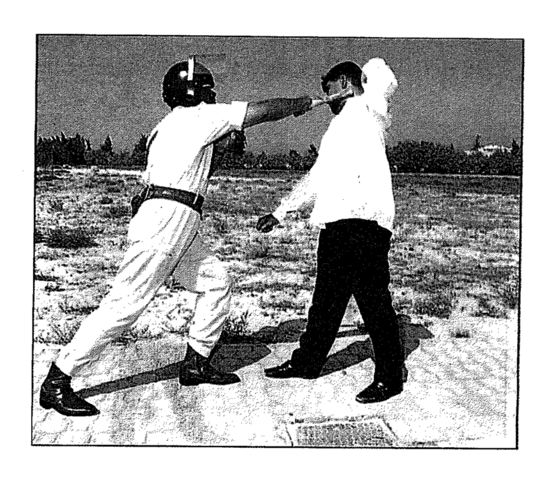


٢/٢/٢/٤ توجيه ضربات

يمكن أن تستخدم العصا في توجيه ضربات مختلفة في أماكن متعددة من الجسم مثل :

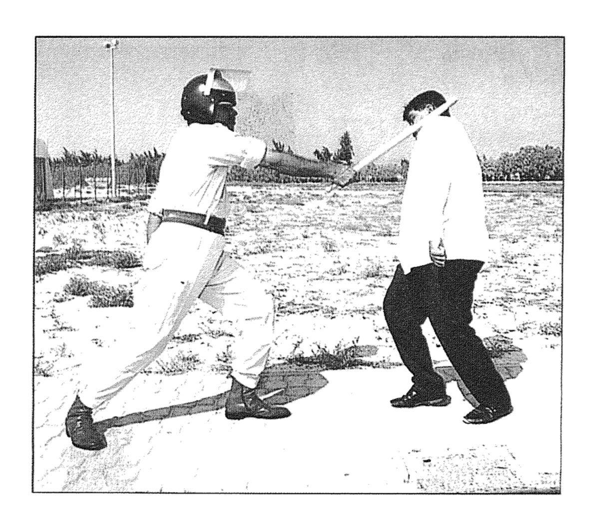
× **الضربة الموجهة للفك**

ويتم توجيه هذه الضربة بمؤخرة العصا الى الفك ، وتكون هذه الضربة قوية ، تفقد المشاغب توازنه ، وقد تسبب له اغماء .



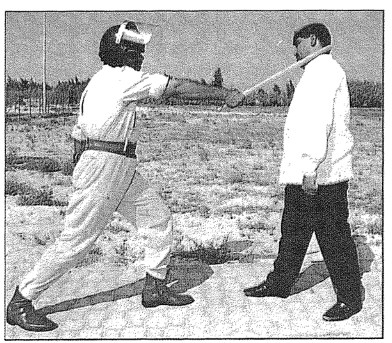
× **الضربة الموجهة للعنق**

وهذه الضربة تؤدي الى احداث شلل مؤقت لحركة الشاغب ، تجعل من السهولة السيطرة والقبض عليه .



× الضربة الموجهة للكتف والذراعين .

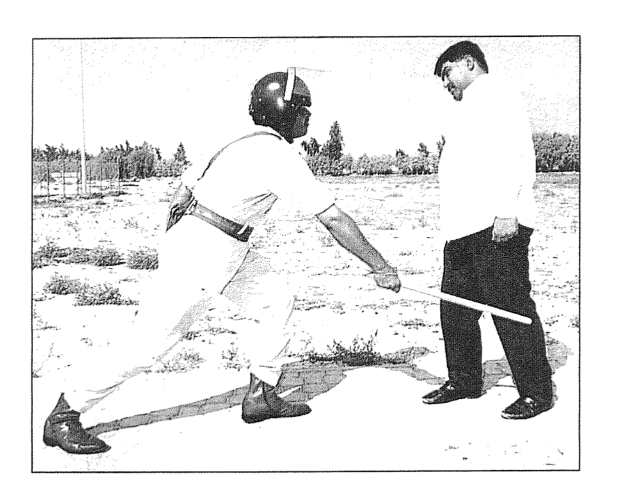
تسبب هذه الضربات ايضا شللاً مؤقتاً للمشاغبين وهي أقل خطورة من ضربات الفك والعنق .





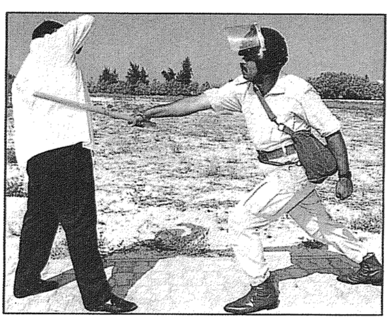
× **الضربة الموجهة للساق :**

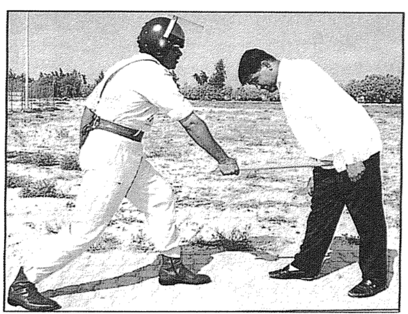
توجه هذه الضربة الى ا لفخذ من الخلف بالقرب من منطقــة الركبـة ، حيـث تسبب شل عضلي مؤلم ، ينتج عنه سـقوط المشـاغب علـى الأرض مـن شـــدة الألم .



الضربات المعجزة

توجه هذه الضربات الى اماكن أكثر حساسية في الجسم كالخصية ، والكلية ... الخ وهذه الضربات تعتبر أكثر خطورة من سابقتها لذلك يجب الا تستخدم الا بالقدر اللازم وبحرص شديد .

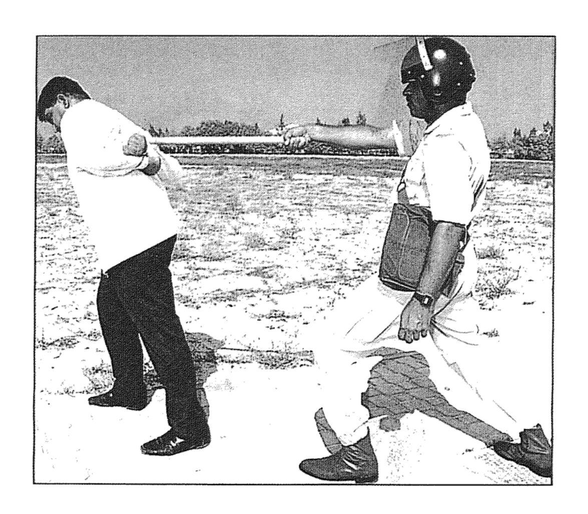




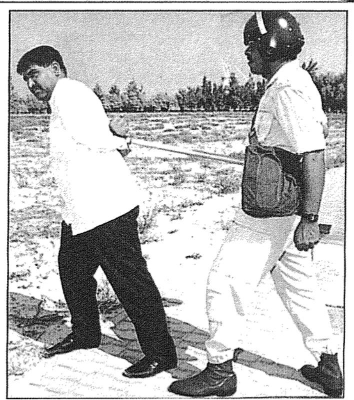
٣/٢/٤ وسيلة لاقتياد مشاغب .

١/٣/٢/٤ بواسطة السير الجلدي .

يمكن استخدام العصا كوسيلة لأقتياد مشاغب ، وذلك بعد شل حركته بوسيلة من الوسائل السابقه وهنا يتم وضع السير الجلدي الموجود في العصا حول أحد يدين المشاغب أو كلتاهما ، ثم تدار العصا حتى يضيق السير الجلدي حول اليد أو اليدين .

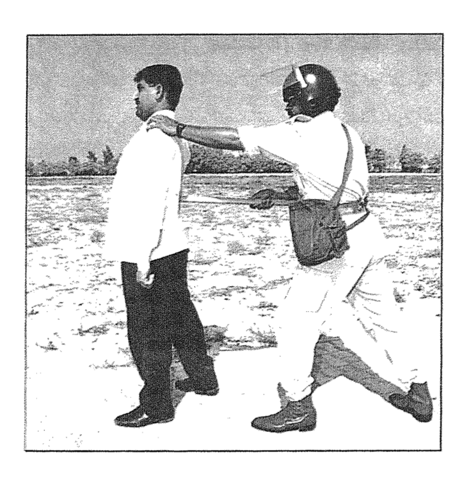






٢/٣/٢/٤ بدون استخدام السير الجلدي

وهنا يتم اقتياد المشاغب بالأمساك به من خلف رقبته ووضع العصا خلف ظهره في مكان يؤلمه مثل موضع الكلى . ومع الضغط المستمر بالعصا يمكن السيطرة على المشاغب ، وإقتياده الى المكان المطلوب دون مقاومة .



٣/٤ تخليص العصا من أحد أفراد الشغب .

قد يحدث أثناء عملية فض الشغب ، ان يقوم أحد أفراد الشغب بالأمساك بالعصا ، محاولاً الأستيلاء عليها وهنا يجب أن يكون فرد قوة فض الشغب مدرباً على كيفية التصرف واستعادة العصا .

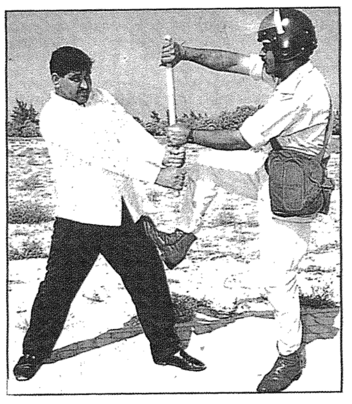
وللتصرف في مثل هذه الحالة ، هناك طرق شائعة منها :

١/٣/٤ توجيه ضربة قوية الى المشاغب الذي أمسك بالعصا ، وذلك بالقدم اليمنى . ويتم ذلك بأن يستجمع فرد قوة الشغب قوته ويرتكز سريعا بجسمه على قدمه اليسرى ويقوم بجذب العصا اليه ، حيث يضطر فرد الشغب الى التقدم الى الأمام بأحد قدميه ، ليحفظ توازنه ، وهنا يقوم فرد قوة فض الشغب بملاحقته بضربة قوية بقدمه اليمنى على ساقه التي تقدم بها ، ثم يقوم في هذه الأثناء بجذب العصا بشدة ، والتي يتركها فرد الشغب مضطراً بعد أن فقد توازنه .

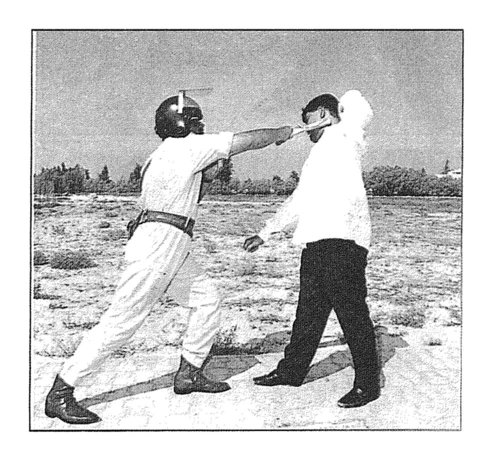
والشكل التالي يوضح ذلك :



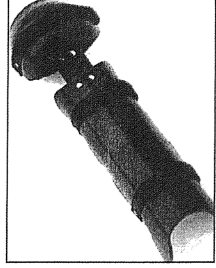




٢/٣/٤ **توجيه ضربه قوية للفك أو الذقن** وتحتاج هذه الطريقة الى مهارة عالية ، وسرعة فائقة حيث يقوم فرد قوة فض الشغب بالأمساك بالعصا ، وتوجيه ضربة مفاجأة وقوية الى فك المشاغب أو ذقنه بنهاية العصا .



٥- الوصلات الوقائية
Limb Protection







واقي للركبة والساق

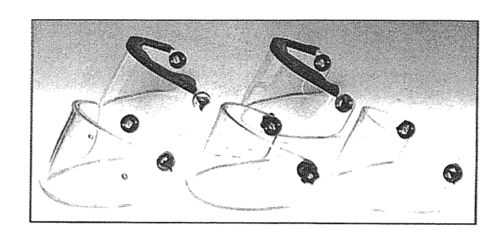
والذراع .





واقي الرأس (الخوذة)
واقي الغاز
واقي الكوع والذراع
واقي الفخذ الأيسر
واقي الركبة والساق

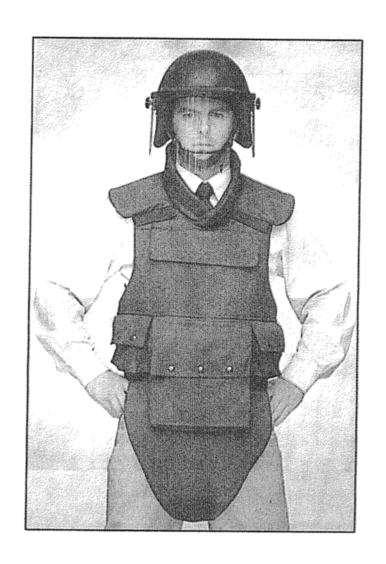
واقي الوجه منفصلا عن الخوذة

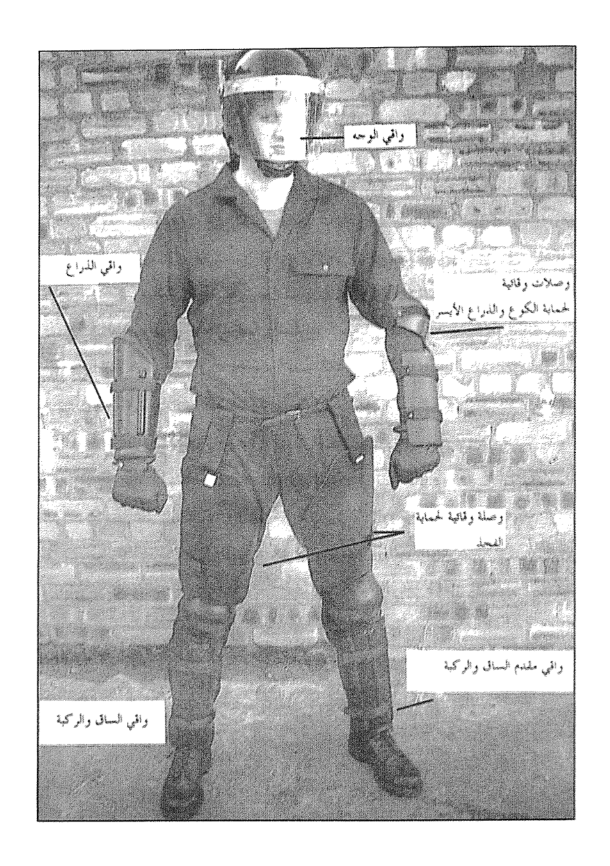


واقي الوجه المتصل بالخوذة في مراحله المختلفة ، لأعلى والأسفل .



الواقـــي الصـــدري ويتلاحـــظ امتـــداده
لتغطيـــة اكـــبر مســـاحة مـــن الجســـم
لحمايتها .




واقي الوجه
واقي الذراع
وصلات وقائية
لحماية الكوع والذراع الأيسر
وصلة وقائية لحماية
الفخذ
واقي مقدم الساق والركبة
واقي الساق والركبة

٦- قنابل الغاز المسيل للدموع .

هناك أنواع متعددة ومختلفة الأشكال والأحجام من القنابل المسيلة للدموع وتقوم فكرتها على خروج كم هائل من الدخان الغازي بمجرد اطلاقها ، لتغطي مساحة كبيرة يتواجد فيها افراد مطلوب تفريقهم وابعادهم عن هذه المنطقة لأحتمال قيامهم ببعض الأفعال والتصرفات التي تضر بمصلحة عامة ، أو تهدد الأمن العام بها .

ومنذ اكتشاف الغاز المسيل للدموع ، وبعد أن ثبتت كفاءته وفاعليته في القضاء على التجمعات وتفتيتها بأقل قدر من المقاومة والقوة ، تنافست شركات المعدات الأمنية في تطوير عبواتها ومكوناتها وأشكالها . فبعد أن كانت مجرد القاء القنبلة لتنفث ما بداخلها من غاز ، دخلت التعديلات التي تتلافى سلبياتها وتزيد من ايجابياتها . فمنذ اكتشاف مادة الكلور استيوفينون (C.N) Chloroacetophenone بعد الحرب العالمية الأولى ، ومادة ال (C.S) Orthochlorobenzalmalononitrile بعد الحرب العالمية الثانية ، توالت الدراسات وظهرت مادة ال (D.M) ، الغاز المقيء ومادة ال (C.R) . ولازالت الأبتكارات والأضافات تتناول هذه المواد بالفحوص والأختبارات لتقدم للأمن الحديث والمتطور ما يحقق اهدافه .

١/٦ خواص الغازات المسيلة للدموع

الغازات المسيلة للدموع لها الخصائص التالية :

- تؤثر على عين الأنسان ، بما يؤدي الى ادرار الدموع بكثرة مما تؤدي الى عمى مؤقت ، والآم شديدة تؤثر على أغشية الأنف والزور ، وتصيبها بالألتهابات ويتوقف مدى هذه الأعراض على مدة التعرض للغاز ، ومدى كثافته وتركيزه .
- تحدث التهابات جلدية وقتيه ، مما تؤثر على الحالة النفسية لمن يتعرض لها وتجبره على الأبتعاد فوراً من منطقة تواجدها .
- لها تأثير وقتي يستغرق من ١٥ الى ٣٠ دقيقة ، على من يتعرض لها . وهي مدة كافية لاتخاذ الأجراءات اللازمة في مواجهته اذا ما استمر متواجداً في المنطقة .
- تذوب في الدموع ولا تذوب في الماء ، وكلما قام من تعرض لها بحك عينيه ، كلما ساعد ذلك على سرعة الذوبان ، وزادت فاعلية الغاز وقوة تأثيره على العينين .
- لها خاصية التعلق في الهواء لمدة من ١٠ دقائق الى ١٥دقيقة في حالة الرياح العادية ، بما يضمن السيطرة على المنطقة واجلائها من المشاغبين وتزيد هذه المدة في الأماكن الضيقة أو المغلقة ، مما يستدعي ضرورة تهويتها .
- لها تأثير غير سام وخانق ، بدرجات متفاوته ، تتوقف على درجة تركيز الغاز .
- لا تؤثر على عين الحيوان لأنعدام غدد افراز الدموع لديه ، مما يعطي الفرصة لأستخدام الخيل وكلاب الشرطة اذا لزم الأمر .

٢/٦ مميزات استخدام الغاز المسيل للدموع :

الغاز المسيل للدموع له مميزات في استخدامه اهمها :

- التأثير الفوري .
- تغطية مساحة كبيرة .
- اجبار المشاغبين على سرعة ترك المكان باعداد كبيرة .
- قلة الخسائر المادية والبشرية .
- الحسم السريع ، والسيطرة العاجلة على المواقف الحرجة .
- قلة تكلفتها .
- كفاءة الأستخدام بأقل عدد من الأفراد .
- سهولة استخدامها مع مراعاة قليل من شروط وملاحظات الأستخدام
- لا يؤدي الى احتمال حدوث حرائق .

٣/٦ الوقاية من الغاز المسيل للدموع وأساليب علاجه .

يؤدي الغاز كما عرفنا الى اصابة العينين وإنهمار الدموع بغزارة ، وحالة عمى مؤقت ، واستنشاقه يؤدي الى ضيق في التنفس مصاحباً لسعال وقيء في بعض الحالات ،واصابة الجلد بالتهابات .

وهناك بعض النصائح التي نوجهها لمن يتعرض للغاز المسيل للدموع من القوات المشاركة في فض الشغب وهي :

- لا تفرك عينك بعد الأصابة ، حيث يؤدي ذلك الى زيادة الاصابة .
- لا تحك المناطق الجلدية المصابة ، حتى لا تزيد من مساحة المنطقة المصابة وزيادة التهابها .

- لا تلمس ملابسك بيدك في حالة تعرضها للغاز . وعليك فوراً التخلص من الملابس الملوثة .

وفي حالة الأصابة بالغاز يجب اتباع ما يلي :

- الابتعاد فوراً من المنطقة الملوثة . والاتجاه الى منطقة مفتوحة جيدة التهوية .
- فتح العين وتعرضها للهواء . واذا كانت الأصابة شديدة ومركزة . يتم وضع كمادات من الماء والجلسرين بنسبة ٧٥٪ الى ٢٥٪ . مضافاً اليها سلفات صوديوم . او يتم غسلها بمحلول البوريك أو بيكربونات الصوديوم .
- تعالج المناطق الجلدية المصابة بمحلول البوريك أو الكلامين . وهي مواد مرطبة للجلد . مع ملاحظة الاحتفاظ بالهدوء وعدم بذل أي مجهود ، لان افراز العرق يساعد على زيادة الألتهابات .
- تعالج اصابات الأنف بالتنفس الطبيعي في منطقة متجددة الهواء . كما يمكن استخدام دواء للأنف .
- اذا كانت الأصابة في الصدر . فينتقل المصاب الى منطقة جيدة التهوية ، ويترك فترة حتى يستعيد حالته الطبيعية . وفي حالة استمرارها فلابد من المساعدة الطبية .

٤/٦ حالات استخدام الغاز المسيل للدموع

يستخدم الغاز المسيل للدموع في الحالات التالية :

- فض الشغب .
- فض المظاهرات .
- فض الأعتصامات .
- حالات التذمر التي تحدث في أماكن التجمعات مثل السجون .
- الدفاع عن النفس (الرادع الشخصي ، العصى المزودة بانبوب الغاز .. الخ) وتستخدم هذه الوسائل للحماية الفردية .

٥/٦ قواعد واحتياطات استخدام قنابل الغاز المسيل للدموع

عند اطلاق قنابل الغاز المسيل للدموع أو القاءها يجب مراعاة ما يلي :

١/٥/٦ اتجاه الريح

يترتب على معرفة اتجاه الريح تحديد مكان الأطلاق أو الألقاء ومكان سقوط القنابل ، ونوع الوسيلة التي سيتم بها الأطلاق أو الألقاء ، وكمية الغازات المناسبة .

وتبدو اهمية تحديد اتجاه الريح لتضمن عدم تأثر قوات فض الشغب بالغاز ، وضمان تغطية المنطقة المتواجد بها الشاغبين بتركيز يكون له فاعليته وقوة تأثيره .

ولمعرفة اتجاه الرياح يمكن اتباع الوسائل التالية :

- طريقة العلم أو البيرق .

- ذرات الرمال

- الريق أو اللعاب .

- دخان مداخن المصانع

- المنديل

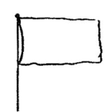
٢/٥/٦ قوة الرياح

تؤثر معرفة قوة الرياح أيضا على تحديد مكان وقوع القنابل المسـيلة للدمـوع ، ووسيلة اطلاقها أو القاءها .

ويمكن معرفة قوة الرياح بالوسائل الآتية :-

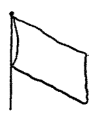
الرياح الشديدة .

في حالة الرياح الشديدة يكون العلم او البيرق موازي للأرض



- الرياح المتوسطة

في حالة الرياح المتوسطة يكون العلم مشكلاً لزاوية ٤٥ مع الساري .



- الرياح الخفيفه

ويكون فيها العلم يكاد يكون ملاصق للساري ، مع الاهتزاز الخفيف .



- الرياح الساكنة

ويكون العلم فيها ملاصقا تماماً للساري ولا يهتز .

هذا مع ملاحظة أنه يمكن استخدام الوسائل السابق الحديث عنها بالنسبة لتحديد اتجاه الرياح ، ومنها ذرات الرمال ، الريق أو اللعاب ، دخان مداخن المصانع ، المنديل ... الخ بنفس الطريقة .

٣/٥/٦ كثافة وتركيز الغاز

يجب أن تكون كمية الغاز التي انبعثت من القنابل المستخدمة مناسبة لمساحة المنطقة ، بحيث يؤدي تركيز الغاز الى اداء مهمته وتحقيق الهدف منه ، وبحيث لا يكون ضعيفاً فلا يؤثر على المشاغبين بالصورة التي تؤدي الى السيطرة على الموقف في أسرع وقت .

٦/٦ طرق القاء القنابل المسيلة للدموع

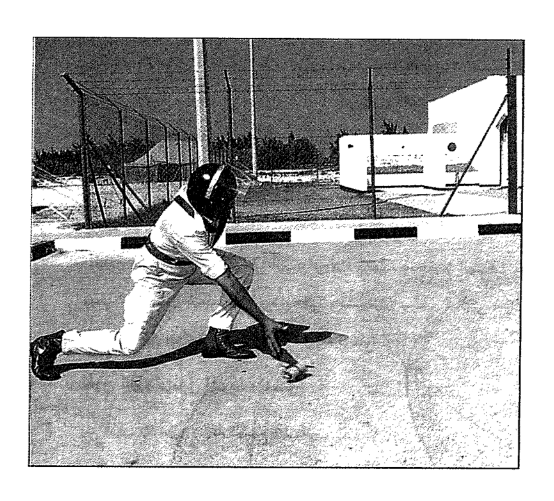
يتم قذف القنابل المسيلة للدموع بطريقتين :

١/٦/٦ القاء القنابل المسيلة للدموع باليد

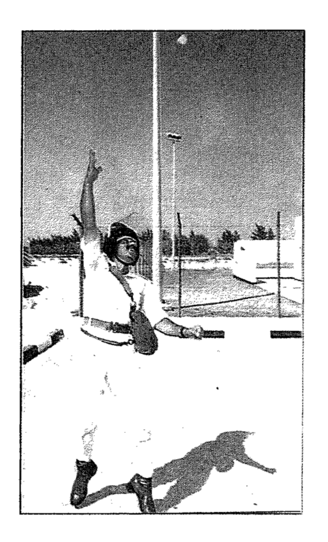
عند القاء القنابل المسيلة للدموع باليد يراعى المسافة ، بمعنى مكان قوات الشغب من المشاغبين وهنا يتم القاء القنابل بأحد اسلوبين :

٦/٦/١/١ بالدحرجة على الأرض .

وكما هو واضح من الرسم يتم دحرجة القنبلة على الأرض حتى المسافة المطلوبة تقديرياً .



٢/١/٦/٦ بحركة اليد الدائرية من أعلى



ويتم القاء القنبلة بهذه الطريقة في حالة ما اذا كانت المسافة بعيدة بحيث لا يمكن ايصالها عن طريق الدحرجة .

٢/٦/٦ اطلاق القنابل بواسطة أسلحة الاطلاق أو أجهزة الاطلاق .

يتم اطلاق القنابل المسيلة للدموع بواسطة البنادق المجهزة أو أجهزة الأطلاق وسوف نعرض لبعض هذه المعدات المتطورة فيما يلي :

جهاز الاطلاق الفردي Monnojet TT 56



ويستخدم هذا الجهاز لإطلاق القنبلة المسيلة للدموع (Mp7) المزودة بالمحرك التفجيري التي ينطلق منها عند انفجارها سبع قنابل صغيرة ، تطلق بدورها الغاز المسيل للدموع .

ومميزات هذا الجهاز كما يلي :

- خفة الوزن وصغر الحجم .
- سهولة الاستعمال والصيانة .
- لا يمكن استخدامه لاطلاق مقذوفات قاتلة .
- لا يمكن استخدامه في الرمي المباشر .
- لا يحتاج الى خرطوشه اطلاق .
- يسمح بمعدل عالي من اطلاق القنابل .
- يوفر الأفراد للمهام الاخرى .
- لا يمثل خطرا على الشاغبين .

جهاز الأطلاق المتعدد طراز Multijet SR 56



يتكون جهاز الاطلاق المتعدد مما يلي :

- قاعدة اطلاق ثابتة تتلقى (الأوامر) وتشغل الزناد الخاص باطلاق القنابل .
- خزنة تسع لعدد ١٢ قنبلة مسيلة للدموع يقوم المشغل بتثبيته على قاعدة لإطلاقه . وكما يقوم باستبداله بعد اطلاق القنابل الاثنتي عشرة .
- آلة اطلاق موصلة بقاعدة الاطلاق عن طريق سلك كهربائي .

٦/٧ حساب الريح واطلاق القنابل المسيلة للدموع

عرفنا ان حساب اتجاه الريح وقوته من العوامل الهامة التي يجب وضعها في الأعتبار عند اطلاق أو القاء القنابل المسيلة للدموع .
وسوف نعرض فيما يلي لبعض حالات الأطلاق أو الألقاء مع الأخذ في الاعتبار عامل اتجاه الريح .

١/٧/٦ الرياح الأمامية (أمام المشاغبين)



ويتلاحظ هنا أنه إذا كانت الرياح الأمامية متوسطة فيكون سقوط القنابل المسيلة للدموع أمام المشاغبين بمسافة من ٢٠ – ٢٥م تقريبا . أما إذا كانت الرياح الأمامية قوية فيراعى أن يكون سقوط القنابل المسيلة للدموع أمامهم بمسافة من ٤٠ – ٥٠ م تقريباً .

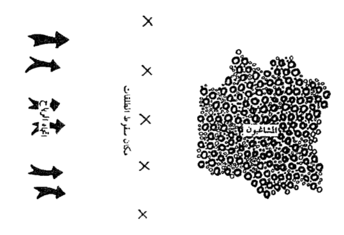
وهذه المسافات ثبت بالتجربة انها تسمح بانتشار الغاز في منطقة تشمل جميع أفراد الشعب تقريبا .

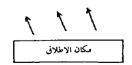
٢/٧/٦ الرياح الجانبية .

والرياح الجانبية ، اما أن تكون آتية من جهة اليمين أو جهة اليسار .

وسوف نعرض بالرسم التوضيحي لكلا الحالتين :

١/٢/٧/٦ الرياح الجانبية الآتية يمين المشاغبين





عندما تكون الرياح آتية من يمين المشاغبين يكون مكان سقوط القنابل المسيلة للدموع على يمينهم بمسافة من ٢٠ – ٢٥م تقريباً .

٢/٢/٧/٦ الرياح الجانبية الآتية من يسار المشاغبين

عندما تكون الرياح آتية من يسار المشاغبين يكون مكان سقوط القنابل المسيلة للدموع على يسارهم بمسافة ٢٠ – ٢٥م تقريبا .

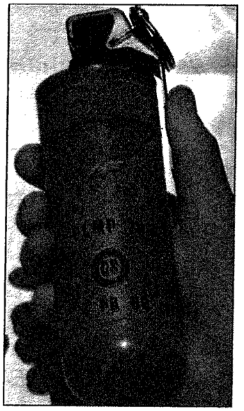
٣/٧/٦ الرياح الخلفية (خلف المشاغبين)



ففي حالة الرياح الخلفية يكـون مكـان سـقوط القنـابل المسـيلة للدمـوع خلـف المشاغبين بمسافة من ٢٠ – ٢٥م تقريبا .

٨/٦ أنواع متقدمة من القنابل المسيلة للدموع .

القنبلة ام بي ٧ MP7

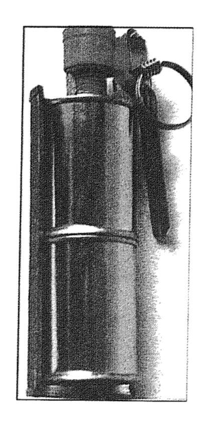


وتقذف هذه القنبلة اما باليد او البندقية . وتتميز بأنها مزودة بنظام تأخير (٢٫٥ ثانية) يجعل الرامي في مأمن من الغازات المسيلة للدموع .

وعند اطلاق القنبلة أو قذفها باليد . توزع سبع ذخائر ثانوية صغيرةالحجم والوزن تنشر جزئيات من غاز (سي. أس) المسيل للدموع . الأمر الذي يحول دون اعادة رميها من قبل المشاغبين .

والقنبلة خفيفة الوزن ، مصنوعة من البلاستيك ، مما يوفر لها مدى بعيد ، وتغطي بقعة مساحتها حوالي ١٠٠ متر مربع من الدخان . والغاز المسيل للدموع .

ويتكـون هـذا النـوع مـن القنـابل مـن جزئين لتزيد من كفاءتها وفاعليتها . وتقذف باليد وبحسب قوة الرامي حتى (٣٠ – ٤٠ متر) وتطلـق بالبندقيـة فيما بين ٨٠ – ١٠٠ متر تقريبا .



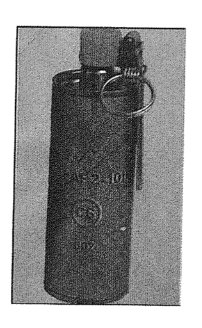
القنبلة **E2 Irritant Grenade**

– تقذف باليد ، ، وتطلق بالبندقية .

– تنفصل الى اثنـين عقـب الاطـلاق أو القذف .



تقذف بالبندقية



تقذف باليد

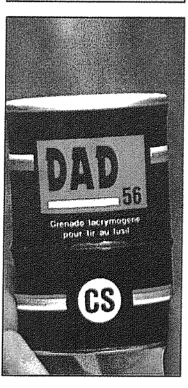
القنبلة المسيلة للدموع DAD 56

تتميز هذه القنبلة بأنها تنتج كمية دخان كثيفة ، تحول دون اعادة اطلاقها بمعرفة المشاغبين .

كما يمكن اطلاقها بواسطة بندقية مركب عليها كأس اطلاق . وهي بذلك تتميز بوتيرة اطلاق سريعة . كما يمكن اطلاق أكثر من قنبلة بواسطة كأس الأطلاق ، ويمكن وضع القنبلة في كأس الأطلاق في أي اتجاه لها .

وعلى هذا الأساس يمكن أطلاق اكثر من قنبلة بواسطة رامي واحد .

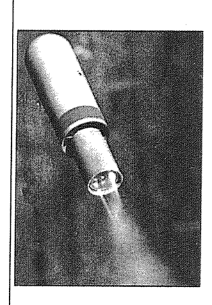






كأس الأطلاق وبه أكثر من قنبلة جاهزه للاطلاق .

القنبلة المسيلة للدموع ذاتية الدفع (MP 7 JET 56)

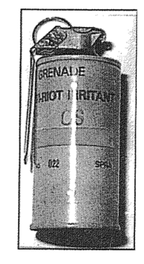


يمكن استخدام القنبلة المسيلة للدموع نوع (MP7) من قبل قوات الأمن في الحالات التي تتطلب تفريق المتجمهرين . وهذه القنبلة مشهورة بفعاليتها لانها تغطي مساحة كبيرة من الأرض دون أن تسبب أي اصابات للمتظاهرين عند سقوطها .

وعندما تفتح هذه القنبلة بعد ثانيتين ونصف (٥ر٢) من اطلاقها تنطلق منها ذخائرها السبع الصغيرة التي تبعث دخانا مسيلا للدموع قبل سقوطها على الأرض . والذخائر السبع المنطلقة من هذه القنبلة صغيرة الحجم وخفيفة الوزن ، مما يسمح

لقوات الأمن باستخدام القنبلة ضد التجمعات الكثيفة بإطلاقها بصورة مباشرة فوق رؤوس المتظاهرين دون أي خطورة عليهم .

نماذج وأشكال مختلفة من قنابل الغاز الشائعة الأستعمال .







قنابل الهراوات والمسيلة للدموع عيار ٤٠مم للسيطرة على أعمال الشغب

تضيف هذه الطلقات خياراً غير قاتل الى مجموعة قنابل ال ٤٠ مم .

فهي يمكن رمايتها من قواذف القنابل عيار ٤٠ مم التي تطلق من على الكتف وتوفر قدرة فعالة واقتصادية للسيطرة على أعمال الشغب .

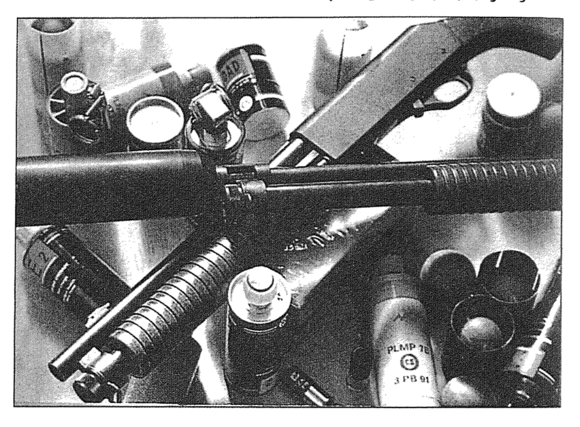
وتشكل كل من طلقات الهراوات وسي إس الدخانية المهيجة وسيلة فعالة للسيطرة على جماهير الشغب وتفريقها دون التسبب بأية وفيات .



- الانسلحة النارية والذخائر

تستخدم حظائر الغاز ، والأسلحة ، مجموعة من الأسـلحة والذخـائر مختلفـة الأشكال وان اتفقت في الهدف منها .

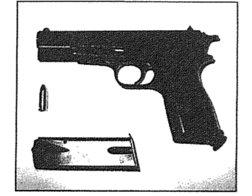
وسنعرض لبعض من الحديث منها .



- الانسلحة النارية والذخائر

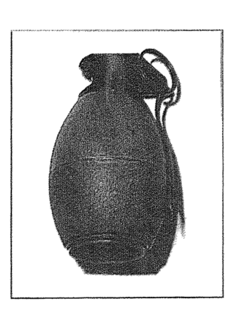
تستخدم حظائر الغاز ، والأسلحة ، مجموعة من الأسـلحة والذخـائر مختلفـة الأشكال وان اتفقت في الهدف منها .

وسنعرض لبعض من الحديث منها .



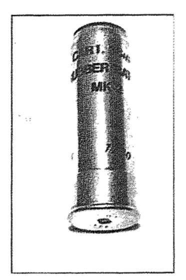
- **قنابل صوتيه :**

تستخدم لبث الرعب بين المشاغبين ، ولا تحتوي على أي مواد ضاره . وتحدث انفجاراً قوياً أثناء استعمالها ، ولها مقبض لنزع الفتيل ويستغرق زمن الأنفجار من ٥ – ٧ ثوان .



- **قنابل مطاطيه :**

تستخدم لاخلال التوازن النفسي للمشاغبين ، ولا تحتوى على أي مواد ضاره وقد تحدث اصابات بسيطه وتطلق بواسطه بندقية الشغب ، ويصل مداها لمسافة ١٢٠ – ١٣٠ يارده.



قاذف قنابل

ام جي إل عيار ٤٠ مم MGL 40 mm



يستخدم هذا القاذف في اطلاق قنابل الغاز المسيل للدموع عيار ٤٠ مم ، وهو مزود بخزانه اسطوانيه دواره ، تسع ست طلقات . وله أخمص (دبشك) طاوي ، يمكن استخدامه في وضعيات الرماية . وكذلك منظار تصويب لدقة الرمي .

وهذا القاذف فعال في مواجهة حالات الشغب .

- **البندقية** : 12 GAUGE RIOT CONTROL SYSTEM

تستخدم هذه البندقية في اطلاق طلقات الغاز أو الطلقات الدخانية . وهي فعالة في تجمعات الشغب .

- **البندقية : 37/ 38' MM RIOT CONTROL SYSTEM**

يستخدم هذا السلاح بكفاءة في إطلاق قنابل الغاز ، ويمكن استخدامه في المباني .



- **بندقية آلية للانطلاق المتكرر**

لرماية القنابل السيلة للدموع والدفاع عن قرب .

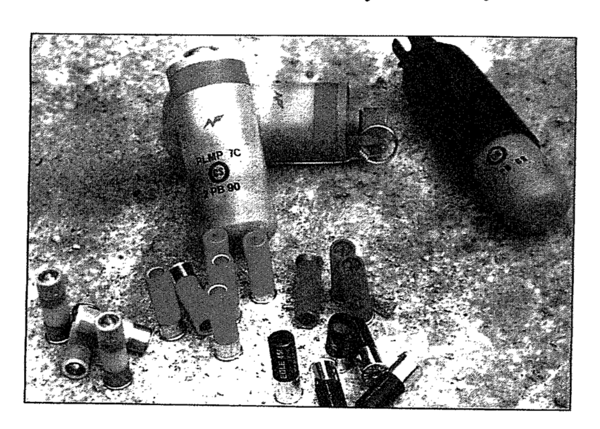


وتتميز هذه البندقية بما يلي :

- عملية فك وتركيب البندقية سهل ويستغرق ثوان .
- نظام سريع لتفريغ البندقية .
- ماسورة المدفع من معدن صلب خاص ذو مقاومه عاليه معالج من الداخل بطبقه من الكروم .
- نظام الزناد لا يسمح الاطلاق إذا لم يكن السلاح محكم الغلق .
- البندقية معالجة بماده تمنع الأنعكاس الضوئي .

امكانية إستخدام البندقية لاطلاق :

- جميع أنواع القنابل ال **SNPPE** المسيلة للدموع (مسافة ١٠٠ متر) .
- الذخيرة الكاوتشوكية ٨ مم و ١٨ مم .
- كبسولات معبأة بغـــــاز ال **CS** .



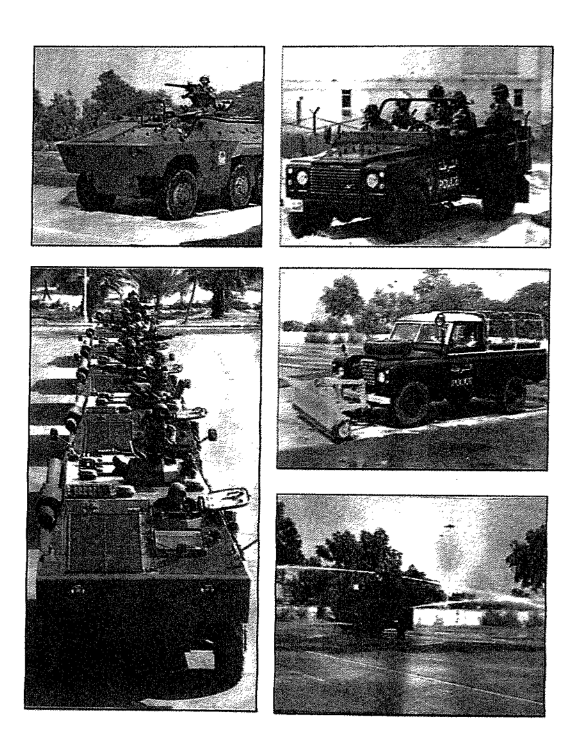
٨- المركبات :

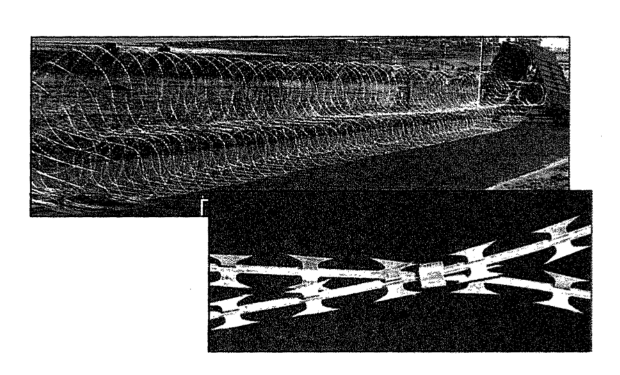
تحتاج قوة فض الشغب الى مجموعة من المركبات يمكن عرض اهمها فيما يلي :

- ناقلات أفراد قوة فض الشغب .
- عربات مجهزة لاسلكيا .
- عربات مدرعه (استطلاع) غير نافذة للرصاص .
- عربات ومقطورات للشئون الادارية (مياه – مولد كهرباء – تموين – مواد احتياطية – وقود .... الخ) .
- عربات مجهزة طبياً للأسعاف .
- وهذه العربات أو الناقلات . ليست بغريبة على القارىء . وهي متعددة الأشكال والأنواع .
- ولكن ما نود الأشارة اليه هنا هو ناقلة السلك الشائك الذي أصبح وجودها ضرورياً ولازماً لسرعة السيطرة على منطقة الشغب . وحماية المنشآت الهامة بمنع وصول الشاغبين اليها . سواء للاحتماء بها . أو التهديد باحداث الاضرار بها .

لذلك سوف نعرض نماذج للعربات والناقلات ثم شرح توضيحي لناقلة السلك الشائك واوجه استخدامها .

نمــاذج النــاقلات والعربــات المســتخدمة في فــرق فــض الشــغب



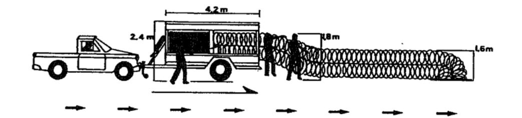




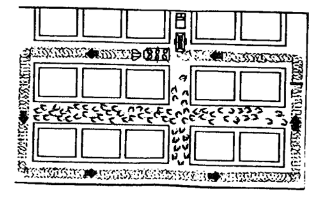
جرار حمل السلك الشائك ، ويتلاحظ وجوده خلف السيارة القاطرة .

وهذا الرسم يوضح كيفية فرد السلك الشائك ، ومن أهم مميزات هـذه السـيارة هي امكانية فرد وسحب السلك الشائك في زمن قصير للغاية ، وبمعرفـة عـدد قليل من الأفراد (ثلاثه أو أربعه ..) .

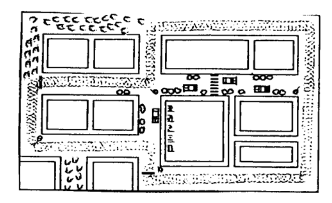
وهذه السيارة ذات كفاءة عالية في الحالات التالية :



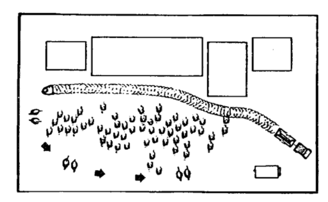
حصار منطقة بها اضراب أمني



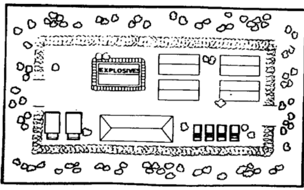
- تأمين منشآت هامه .



- منع الأقتراب أو الأختراق

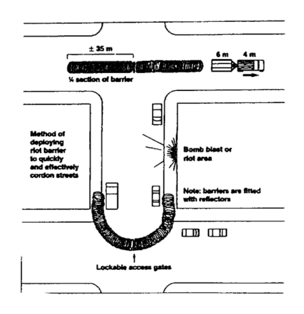


- حماية معسكرات أو مخازن أسلحة ومستودعات من محاولة الأعتداء عليها .



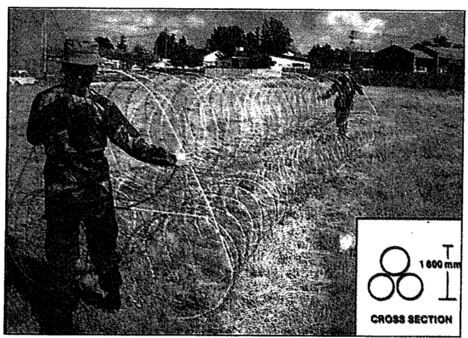
القطع والعزل عن منطقة بها شغب

أو وضعت بها مواد متفجره .

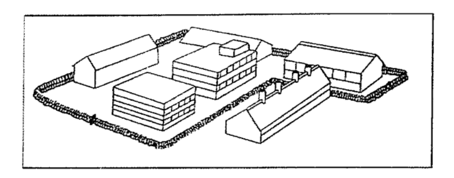


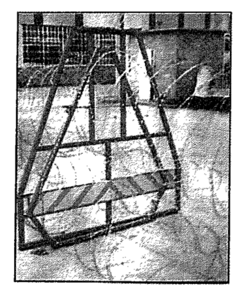
- وهناك نوع محمول من السلك الشائك ، يتم فرده وطيه بحسب الحاجه .





يمكن استخدام أكثر من حاملـــــــه للسلك الشائك وتوصيلهم ببعضهمــــا بواسطة فواصل مجهزة لهذا الغــرض وذلك في حالة حصار منطقة أو مساحة كبيرة .

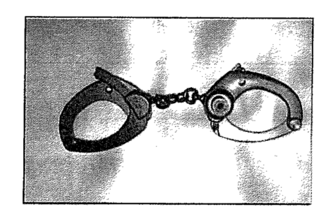




٩- معدات وتجهيزات اخرى

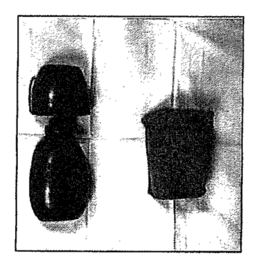
١/٩ القيد الحديدي (الغل اليديوي)

ويستخدم لتقييد الشاغبين والسيطرة عليهم ، وهو مصنوع مـن معدن خفيف كالألمونيوم ، وله مفاتيح مغناطيسية .



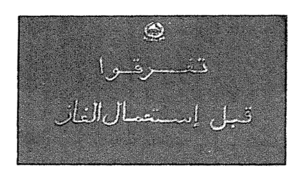
٢/٩ مطاره الماء

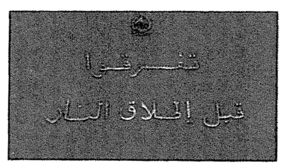
وهي ما يطلق عليها " زمزمية " المياه ، يحتاجها الفرد أثناء الحاجة الى الماء ولها حقيبه خاصه تحفظ بها .



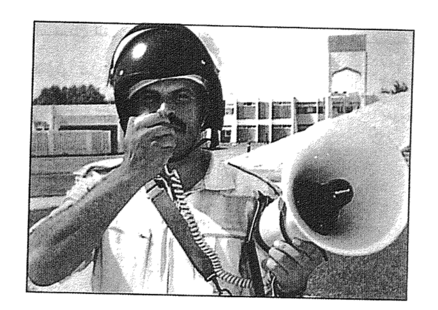
٣/٩ علَم الإنذار

يستخدم لإنذار المشاغبين ، ومكتوب عليه عبارة " تفرقوا قبل استعمال الغاز " والوجه الثاني : مكتوب عليه عبارة " **تفرقوا قبل إطلاق النار** " وهو مصنوع من القماش الأحمر بطول ١٦٠ سم وعرض ٩٠ سم ويتم حمله ورفعه بواسطه عمودين مصنوعين من الخشب .

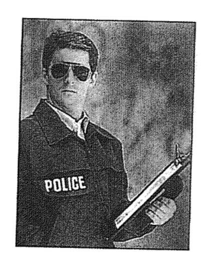




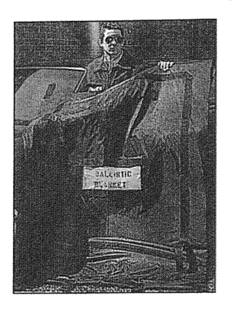
٤/٩ مكبرات الصوت



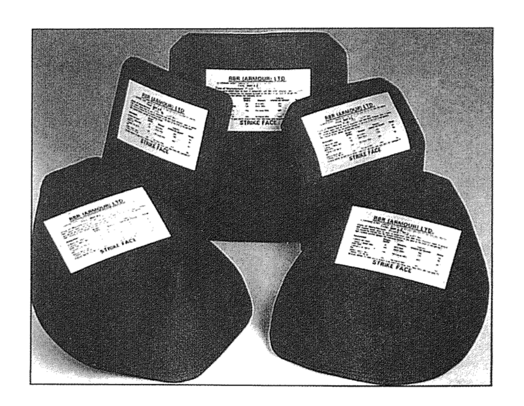
٥/٩ لوحة تسجيل



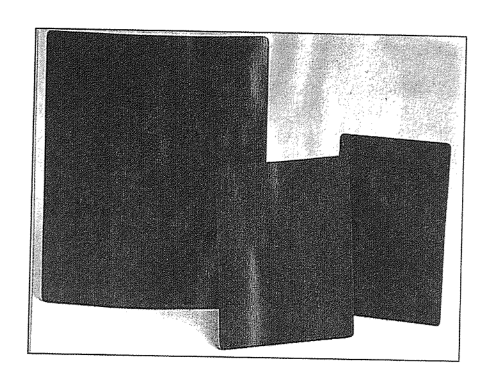
٦/٩ **بطانيـة بلاسـتيك** ، وتسـتخدم لتغطيـة النوافـذ ، الأبـواب ، الأسـقف في حالات الأنقاذ .



٧/٩ **أطباق السيراميك** ، والتي تستخدم للحماية ضد الطلقات والشظايا .



٨/٩ **صفائح تحمل الصدمات** ، وتستخدم للحماية ضد صدمات الحوادث .



المتاريس والحواجز

الفصل السادس
تنفيذ عملية فض الشغب

تمهيـــــد

١- مراحل التنفيذ

١/١ قبل التنفيذ

٢/١ أثناء التنفيذ .

٣/١ بعد التنفيذ

تمهيـــــــد

الإدارة ليست مجرد اصطلاحات رنانه . وتعبيرات طنانه . نشدوا بها فيطرب سامعينا . ويتعجب مشاهدينا . فالإدارة التي لا تخرج عن كونها استعراض لفظي لا فائدة منها . لان الإدارة وسيلة لتحقيق هدف . وكونها غير قادرة على تحقيق هذا الهدف . فلا لزوم لها . لانها مضيعة للوقت والجهد والمال .

فالإدارة اذا لم تُترجم الى أفعال تنفيذية . وتخرج باستراتيجياتها الى الواقع . تصبح عديمة الجدوى . لذلك لا بد أن نترجم ما عرضناه من أسس ومبادىء الى فعل وتنفيذ .

وسوف نعرض فيما يلي الى تنفيذ عملية فض الشغب من خلال مراحل ثلاث .

١- مراحل تنفيذ عملية فض الشغب .

لتنفيذ عملية فض الشغب سوف نقسم مراحلها الى :

١/١ مرحلة ما قبل التنفيذ

وتسمى هذه المرحلة . بمرحلة الأعداد والأستعداد وقد تعرضنا لأول خطوة فيها سابقا وهي الخاصة بجمع البيانات ، وسوف نستكمل هنا باقي الخطوات والتي يمكن التركيز على أهمها فيما يلي :

١/١/١ **الاجتماعات واللقاءات** . وتتسم هذه المرحلة بما يعقده القاده والمسئولين من اجتماعات ولقاءات دورية ، .لشرح المهام والأدوار وتقسيم الأعمال ، وتوجيه التعليمات حتى يعلم تماما جميع المشاركين في عمليات فض الشغب كافة الأوامر والتوجيهات والتأكد من فهمهم التام واستيعابهم لها . كذلك الاجتماعات واللقاءات التي

تعقد مع الأجهزة المعاونة مثل الحريق والأنقاذ والأسعاف .. الخ .

٢/١/١ **التدريب** ، ويشمل برامج التدريب المتخصصة في عمليات فض الشغب والتي تركز على التشكيلات وافتعال المواقف التي يمكـن أن يتعـرض لها أفراد قوة فض الشغب . والتدريب على التصـدي ومواجهتهـا ، والتدريب على الأسلحة والرماية ، سواء كـانت الأسـلحة العاديـة أو أسلحة الغاز وكيفية القاء القنابل المسيلة للدموع ، وارتداء أقنعة الغاز ومشاهدة الأفلام التدريبية في هذا المجال لدراسة الأساليب ومختلـف أنواع وأساليب التكتيك ودراسـة الأخطـاء الـتي يمكـن أن تحـدث ، وكيفية تفاديها .

كذلك ، اجراء البيانات العملية ، وتصويرها واعـادة عرضهـا عليهـم لمشاهدة انفسهم واكتشاف الأخطاء والمشاكل التي يمكن أن تحدث في مثل هذه الظروف .

وأيضا التدريب على المهارات الميدانية ، حتى يكتسب الأفراد اللياقة والقدرة على الحركة والمناورة .

ولا يقتصر التدريـب علـى الـبرامج الميدانيـة ، بـل لا بـد مـن الأطـر النظرية التي تخدم البرامج العمليـة والـتي تنمـي لـدى الأفـراد سـعة الفكر والمعرفة .

٣/١/١ **التفتيش** ، ويتضمن التـأكد ، وبصفـة دوريـة مـن تمـام التجهـيزات والمعدات ، ومن سلامة تشغيلها . فـلا بـد مـن التـأكد مـن صلاحيـة ملابس وتجهيزات الأفراد والسـيارات والأسـلحة والذخـائر وأجهـزة الاتصال والانذار والاضاءة ... الخ والا سوف نكتشف فور صدور الأمر

بالتحرك بأن بطاريات السيارات قد تعطلت نتيجة عدم الأستعمال ، وان أجهزة الأتصال لا تعمل لتلف البطاريات ، وأن الذخائر لا تنطلق لما اصابها من رطوبة أفسدت عبواتها نتيجة سوء التخزين .. الخ .

من أجل ذلك كان لا بد من متابعة التفتيش والتتميم للتأكد من صلاحية هذه التجهيزات للأستعمال في أي وقت .

٤/١/١ **الاطمئنان على الحالة الصحية والنفسية للأفراد** ، حيث يعتبر ذلك عاملاً هاماً لضمان ادائهم الجيد والفعال . فلا بد من التأكد من الرعاية الصحية للأفراد ، والكشف الطبي الدوري عليهم بصفة مستمرة . كذلك العامل النفسي على درجة كبيرة من الأهمية ، ويتوقف عليه ، والى حد كبير ، نجاح العديد من المأموريات ، فمن المهم استقرار حالتهم النفسية ، وارتفاع روحهم المعنوية ، بما يبعث لديهم الثقة والقدرة على التعامل والتصدي .

٥/١/١ **الاعلام الجيد عن مدى استعداد فرق فض الشغب** ، وقدرتها على التصدي والمواجهة غالبا ما يؤدي الى خفض الروح المعنوية لكل من يحاول أن يخطط للقيام بأعمال الشغب .

٢/١ مرحلة التنفيذ الفعلي .

واذا حانت ساعة الصفر ، وتحركت قوة فض الشغب لمسرح العملية فلا بد من مراعاة الآتي :

١/٢/١ **التزام القوة بالانضباط والنظام يوفر الكثير من الوقت** ، فركوب القوة للسيارات بالنظام الذي تدربوا عليه ، سيؤدي الى سرعة ركوب جميع الأفراد ، وبالتالي سرعة التحرك والوصول الى مكان البلاغ في أقل وقت ممكن .

٢/٢/١ **عند الوصول لمكان البلاغ** ، ينزل الأفراد من السيارات بالأسلوب الذي تدربوا عليه ، تتعالى صيحاتهم لتعلن التحدي ، وتلقي في قلوب المشاغبين الرعب والخوف ، وتخل من توازنهم النفسي .

٣/٢/١ **وبمجرد نزول الافراد من السيارات يصطفون في تشكيلات** . ويقومون باداء حركات تدربوا عليها لتظهر قوتهم ، وقد تكون وحدها سببا مباشراً لفض الشغب .

٤/٢/١ **تأخذ القيادة موقعها ، وتتخذ الأماكن والمسافات المناسبة** . بحيث تكون القوات بعيدة عن مرمى الأسلحة والوسائل التي يستخدمها المشاغبون .

٥/٢/١ **يحاول قادة فرق فض الشغب . اقناع المشاغبين ، بأن مطالبهم سوف تدرس** ، وسوف يتم محاولة التوصل الى حلول لمشاكلهم . وذلك من خلال التحدث اليهم من خلال مكبرات الصوت . كذلك محاولة

استدعاء بعض المسئولين اذا لزم الأمر للتحدث الى الشاغبين ومحاولة تهدئتهم .

وهنا نكون أمام أمرين ، إما إقتناع الشاغبين وانصرافهم ، وإما اصرارهم على موقفهم ، وهنا يوجه قائد فرقة فض الشغب انذاره اليهم ، بالأنصراف في خلال مده زمنية محددة ، وعن طريق منافذ معينة والا سوف يضطر لأستخدام القوة .

ومن الطبيعي أن يكون الأنذار موجه الى الشاغبين بمنتهى القوة والحزم، بحيث لا يعطى لهم أي فرصة للتفكير بأن الأنذار غير جدي .

٦/٢/١ **والموقف هنا سيتحدد سريعا** ، فاذا انصرف الشاغبون وتراجعوا ، فيكون الأمر قد أنتهى بسلام ، اما اذا لم يتراجعوا وأصروا على عصيانهم ، وبدت مظاهر الأصرار على موقفهم من خلال قيامهم بالأعتداء والقاء الحجارة وما شابهها ، فهنا لا بد أن تتخذ قوة فض الشغب وضع الأستعداد للمواجهة ووقفهم عند حدهم .

٧/٢/١ ***يصدر الامر الى حظيرة الترس والعصا بالتقدم*** ، حيث تطلق صيحتها وتنطلق تجاه الشاغبين وتتعامل معهم ، وهنا قد تنجح في اجبارهم على التراجع ، وقد تفشل . وهنا يصدر قائد فرقة فض الشغب أمر لحظيرة الترس والعصا الثانية بسرعة التقدم لمساندة الحظيرة الأولى ، والتي قد يصدر الأمر اليها بالتراجع أو الأستمرار .

٨/٢/١ ***اذا لم تنجح حظائر الترس والعصا في اجبار المشاغبين على الهرب والتراجع*** ، تصدر الأوامر اليهم بالتراجع ، والى حظيرة الغاز بالتقدم

وقذف القنابل المسيلة للدموع ، باليد أو بالسلاح حسب ظروف الموقع نفسه . ويراعى موقف الريح عند قذف القنابل ، وحتى لا يرتد الغاز على أفراد مكافحة الشغب بدلا من الشاغبين .

٩/٢/١ **عند تفاقم الموقف** ، يضطر قائد فرقة فض الشغب الى استخدام الأسلحة النارية ، وهذه لها قواعد وتعليمات سنعرض لها في الفصل القادم .

١٠/٢/١ **بإنتهاء المأمورية يتم التتميم على القوات المشاركة في فض الشغب** وحصر الخسائر البشرية ، والخسائر المادية التي لحقت بالتجهيزات والمعدات .

١١/٢/١ **عند تنفيذ عملية فض الشغب يجب مرعاة ما يلي** :

- عدم محاصرة الشاغبين من جميع الأتجاهات بل يجب ترك منافذ يمكن أن ينصرفوا منها وعلى أن يوضع في الأعتبار ان تكون هذه المنافذ غير مؤدية الى منشآت هامة ، أو أماكن قد يجد فيها الشاغبون وسائل يمكن استخدامها في التعدي على القوات المشاركة في فض الشغب .
- يراعى عدم تفتيت القوات الى مجموعات صغيرة ، والدفع بها الى أماكن متفرقة ، حيث يعرضها ذلك الى خطر الحصار والتعدي عليها .
- يراعى عند تفتيت قوات الشغب ، عدم السماح لها ، أو اعطائها الفرصة للتجمع مرة أخرى .

- القبض على زعماء الشغب ، وعدم الوقوع في خطأ القبض العشوائي . وعلى أن ينقل المقبوض عليهم فوراً بعيداً عن مسرح العمليات .
- التصوير الفوتوغرافي أو عن طريق الفيديو مهم جدا كدليل ضد الأفراد المقبوض عليهم ، وضد من لم يقبض عليهم أو من هم جاري البحث عنهم .
- اتخاذ القوات لمواقع جيدة تمكنهم من ملاحظة الموقف واتخاذ الأجراءات المناسبة في الوقت المناسب .
- يجب الأنتظار بعض الوقت عقب الانتهاء من الشغب ، للتأكد من انصراف المشاغبين وعدم عودتهم .
- عند عمليات الشغب الليلية يراعى أن تكون هناك وسائل الأضاءة الكافية .
- يجب القيام بحركات واجراءات تمويهية للتأثير والشوشرة على تصرفات وأفعال المشاغبين ، مثل اطلاق أبواق سيارات الشرطة وانوارها .
- مراعاة الا يكون انسحاب وتراجع القوات بصورة قد تشعر المشاغبين بضعفهم فيكون ذلك مشجعا لهم بالعودة مرة أخرى للاعتداء عليهم ومواصلة أعمال الشغب .

٣/١ **مرحلة ما بعد التنفيذ** ، وتبدو أهمية هذه المرحلة من خلال ما يتم الحصول عليه من بيانات ومعلومات أثناء التحقيقات التي تجري مع المقبوض عليهم والشهود والمصابين .

كما تظهر أيضا أهميتها فيما نتوصل اليه مـن خـلال دراسـة الموقـف وعرض فيلم الفيديو الذي تم التقاطه أثناء سير العمليـة . لنصـل مـن وراء ذلـك الى الايجابيـات والسـلبيات ، ودراسـتها دراسـة علميـة وعملية تستهدف تنمية وتطوير الايجابيات وتجنب السلبيات .

الفصل السابع
القانون والشغب

جرمت أغلب قوانين المجتمعات أعمال الشغب ، وسنت من القوانين واللوائح والقرارات ما مـن شـأنه حمايـة أمـن ونظـام المجتمـع ضـد أي اعتـداء علـى مصالحـه القوميــة .

وتختلف هذه المجتمعات فيما بينها في درجة التشدد التي تعامل بها عنــاصر الشغب ولكنها تتفق جميعا على ضـرورة مواجهـة اعمـال الشـغب والتصـدي لمرتكبيهـا بالقوة .

ولا يتصور أن نعرض لكافة القوانين التي تعالج هذا الموضوع ، ولكن ســنعرض لما يعنينا منها وبالقدر اللازم لأستكمال الموضوع .

والى جانب اتفاق المجتمعات على التصدي لظاهرة الشغب بـالقوانين واللوائـح فقد اتفق غالبيتها العظمى على أن تتولى أجهـزة الشـرطة فيهـا تلـك المهـمـة . لكونهـا المسئول الأول والأخير عن الحفاظ على امن وأمان هذه المجتمعات . واختلفت القوانـين في هذا الشأن بين من أطلق يد الشـرطة وبـين مـن قيدهـا بضوابـط وقيـود لضمـان عـدم التعسف وحماية افراد المجتمع .

وهناك بعض الأسس والقواعد التي يكاد أن يكون عليها شبه اتفاق وهي :

- منع التجمعات في صورة التظاهر أو التجمهر .
- استخدام رجال الشرطة للقوة يكـون بـالقدر الـلازم لاداء مهمـة فـض الشغب . وان تكون الوسيلة الوحيدة لذلك .وتتدرج القوة بالعصـا ثـم الغازات ثم السلاح ..الخ
- قصر حق الشرطة في استخدام السلاح في أطر معينة نُص عليهــا علـى سبيل الحصر .

- عدم استخدام السلاح الا بعد انذار المشاغبين بصوت عال ومسموع بأنه سيتم اطلاق النار في حالة عدم الأستجابة للأوامر والأنذار .
- اشتمال الأنذار على نقطتين اساسيتين وهما مدة المهلة الممنوحة للمشاغبين للتفرقة والأنصراف وبيان الطرق التي يسلوكنها عند التفرق والأنصراف .
- في حالة اطلاق النار ، يراعى أن يكون متقطعا وليس مستمراً ، وذلك لأتاحة الفرصة للمشاغبين للتفرق والهرب .
- التدرج في استعمال السلاح ، بداية من بنادق الرش ونهاية بالأسلحة الآلية .
- بعض اللوائح نصت على اطلاق النار في الفضاء ، والبعض نص على التصويب على الساقين والبعض لم ينص على كيفية الأطلاق . وقد أثار الموضوع الخاص باطلاق النار في الهواء جدلا بين معارض له ومؤيد . وقد جاء سبب المعارضة ان اطلاق الأعيرة النارية في الهواء . ومع تقدم المدنية ، أصبح لا يخيف الشاغبين . لانهم يعلمون مسبقا ما تفرضه هذه اللوائح على رجال الشرطة عند استخدامهم للسلاح الناري . ولذلك فهم لا يعبئون بها عند سماعهم لصوت طلقاتهم .

ويمكن مراجعة ما ورد في القانون واللوائح التنفيذية لشرطة دبي في شأن استخدام القوة في فض الشغب .

- ما جاء في اللائحة التنفيذية لشرطة دبي
- قواعد استخدام القوة في فض الشغب [١١] . النص صفحة ٥٤ .
- التدرج في استخدام القوة . النص صفحه ٥٤ . ٥٥ .

- قواعد استخدام الأسلحة النارية . النص صفحه ٥٥ ، ٥٦ .
- تشكيلات فض الشغب وواجباتها وتجهيزاتها [(١١)].

النص صفحه ٥٧ ، ٥٨ ، ٥٩ ، ٦٠ ، ٦١ .

مراجع الباب الثاني

رائد / محسن العبودي ، عمليات الشرطة . اكاديمية الشرطة ، القسم العام ، ١٩٧٧م ، صفحة ١٥١ .

١ د. محمد شفيق ، السلوك الأنساني ، مدخل الى علم النفس الأجتماعي ، القاهرة، ١٩٧٧ ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع . ص ٧ وما بعدها .

٢ د. حامد عبدالسلام زهران ، علم النفس الأجتماعي . القاهرة ، عالم الكتب ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٣ . ص ٦٤ وما بعدها .

د. مختار حمزه . اسس علم النفس الأجتماعي . جده ، دار البيان العربي الطبعة الثانية ، ١٩٧٣ ، ص ١٠٩ وما بعدها .

٤ مختار حمزه ، مرجع سابق ، ص ١٦٦ وما بعدها .

٥ صلاح الدين الشربيني ، عمليات الشرطة ، دبي ، ١٩٨٩ ، ص ٣٢ وما بعدها .

٦ عبدالمعظيم مصطفى أحمد ، تخطيط العمليات الأمنية السرية ، القيادة العامة لشرطة دبي ، مركز البحوث والدراسات ، نشره دورية ، عدد يناير ١٩٩٤ .

٧ PSU Commander . Aide - Memoir , Public Order , Training Manual , 1991 London , P. 1.11 .

٨ مقدم / عبدالعظيم لاشين ، الطرق السلمية لأستخدام عصا المظاهرات ، مقال بمجلة الأمن العام ، عدد ٥٨ ، يوليو ١٩٧٢ ، القاهرة ، ص ٤٤ وما بعدها .

٩ اللائحة التنفيذية لشرطة دبي الصادرة في ١٩٨٤م .

١٠ خطاب مدير الطوارىء الى مدير كلية شرطة دبي بتاريخ ١٩٨٨/١٢/٢٠ . مرجع ٢٠/م

١١ المرجع السابق .

الباب الثالث

أمن وحراسة المنشآت

تمهيد

أصبح موضوع أمن وحراسة المنشآت من الموضوعات الهامة التي يعتبر التصدي لها ومواجهتها هدفاً قومياً ، يتحقق من وراء إنجازه التقدم والأزدهار .

فقد اهتمت الدول كافة بقضية أمن المنشآت ، واولتها رعاية خاصة . واعتبرتها أحد دعائم الحماية الأقتصادية لثرواتها القومية .

إذ فرضت الصراعات العالمية على الدول سلاحاً جديداً أكثر فتكاً ودماراً . سلاحاً لا تراق به الدماء بقدر ما يستنزف من موارد وامكانات .

ألا وهو أحد أسلحة الحروب الأقتصادية . والتي تلعب تخريب المنشآت وتدميرها دوراً فعالا في تحقيق اهدافها .

من هنا اتجه العالم للأستعداد لهذه المواجهة . وكرس العلم جهوده وطاقاته للتخطيط العلمي لتأمين المنشآت وحمايتها بالأجهزة والوسائل العلمية الحديثة ضد كل عابث مأجور عليها .

وكان للعنصر البشري المدرب ، ذو الكفاءة العالية أولوية مطلقة . لضمان التنفيذ والتشغيل الأمثل لهذه الاساليب والأجهزة . حيث مضى وقت الحاجة لمجرد حارس قوي ، وأصبحنا في أمس الحاجة الى أسس جديدة ، لأختيار وتدريب اكفأ العناصر المؤهلة علمياً وبدنياً ، ليتولوا أمر تأمين وحراسة مؤسسات ومنشآت تكلفت الملايين والبلايين من النفقات .

ومن ثم كان لا بد من الانطلاق الى آفاق ومجالات الفكر العلمي والعملي الذي ينمي العقل والجسم معاً ، وذلك من خلال برامج ومناهج ، تحقق لها التكامل والتناسق لتناسب كافة المستويات ، بما يحقق كفاءة الأداء ، وايجابية الممارسات

الوظيفية .

ولذلك احتل الموضوع اهتماماً خاصاً لدى الكليات والمعاهد ، سـواء كـان منهـا عسكرياً أو نظامياً أو مدنيا . وأصبح ينظر اليه كـأحد القطاعـات الهامـة الـتي تضمـن حماية رأس المال والحفاظ على الطاقات الأنتاجية واعطاء الفرصة الجيدة لأستثمارها .

بل أكثر من ذلك دخلت الشركات والمؤسسات الأمنية مجال الفكر والمنافسة ، من أجل ابتكار وتصميم الأجهزة الأمنية بمختلف أشكالها وأهدافها وأساليبها .

وقد اقتضى ذلك أيضا وجوب تأصيل هذا الفرع الهام من عمليات الشرطة ، لا سيما وأن المكتبات العربية تفتقر الى وجود المؤلفـات الـتي تتنـاول العديـد مـن الأعمـال الشرطية بالدراسة الأكاديمية ، علمياً وعملياً ، إضافة إلى انه قد آن الأوان لنحمي أمـن منشآتنا ومرافقنا بما يحقق التنمية الصناعيـة والأقتصاديـة لبلادنـا ، وأن نحـافظ علـى أموالنا وأرواحنا من المتربصين بنا والحاقدين علينا .

لقد أصبح تخريب المنشآت أحد الأساليب الفعالة للأضـرار بالمصـالح الحيويـة لأي دولة ، وزعزة استقرارها الأقتصادي والأمني . وذلـك لمـا لـه مـن اسـلوب يضمـن لمستخدمه في الأغلب الأعم ، حماية مستترة تكمن وراء عدم معرفة مرتكبيه ، إذ نـادراً ما يكتشف أمرهم ، كما أن سهولة الحصول على من يقوم بإرتكاب الفعـل بـالأغراءات المختلفة ، يجعل منه اسلوباً سهلا وسلاحاً خطيراً .

وسوف نتناول محتوى موضوع أمن وحراسة المنشآت تبعا للتقسيم التالي :

الفصل الأول
ماهية أمن وحراسة المنشآت

١- تعريف المنشآت الهامة .

٢- أنواع المنشآت الهامـــــة .

٣- مصادر الخطر التي تهدد المنشآت الهامة .

٤- الأفراد ، مصدر الخطر .

٥- المنشآت الهامة والاهداف الحيوية .

الفصل الثاني
عناصر التخطيط لأمن المنشآت

١- أمن الأفـــــــــــراد .

٢- أمن المعلومات والوثائـق .

٣- أمن الاتصـــــــالات .

٤- أمن وسائل الأنتقـــال .

الفصل الثالث
متطلبات تأمين وحراسة المنشآت

١- الأفراد

٢- المواصفات الأنشائية والأمنية .

٣- الأجهزة والمعدات

٣/١ الأجهزة الآلية

٣/٢ أجهزة المراقبة

الفصل الرابع

مواقف عمليـــــــــــــة

الفصل الخامس

تقييم الأمن بالمنشأة .

الفصل الأول
ماهية أمن وحراسة المنشآت

١- تعريف المنشأة الهامة .

٢- أنواع المنشآت الهامـــة .

٣- مصادر الخطر التي تهدد المنشأت الهامة .

٤- الأفراد ، مصدر الخطر .

٥- المنشآت الهامة والأهداف الحيوية .

١- تعريف المنشأة الهامة .

يتناول تعريف المنشأة الهامة مجموعة من المحددات الرئيسية ، قد يكون من المناسب أن نعرض لها أولا ، قبل أن نضع التعريف الذي يوضح مفهومها .

١/١ المحددات الرئيسية للتعريف .

يمكن ايجاز هذه المحددات فيما يلي :

- أنها عبارة عن عقار (ارض أو بناء) ، وما يشمله من ملحقات (معدات ، آلات ، أجهزة ..... الخ) .
- تكون مملوكة للدولة أو الأفراد .
- يساهم انتاجها في زيادة الدخل القومي للمجتمع .
- يؤدي الأضرار بها الى الأضرار بمصالح الدولة القومية ، وزعزعة الأمن والأستقرار بها ، والتأثير على هيبتها وقدرتها على السيطرة الأمنية .

٢/١ **ومن خلال تلك المحددات** ، يمكن أن نضع للمنشأة الهامة تعريفا يجمع بينها ولكن وقبل ذلك سنعرض الى بعض التعريفات التي أوردها بعض من تصدوا للكتابة في هذا الموضوع .

إذ يعرفها البعض [١] " هي العقار (الأرض أو المبنى) وملحقاته من معدات أو الات .... اذا خصص لتحقيق منفعة عامة للشعب .... سواء كان مملوكا للحكومة أو للأفراد" .

وجاء في تعريف آخر [٢] ....." العقارات ، وهي الأراضي او المباني وما يلحق بها من معدات او آلات ، إذا خصصت لتحقيق منفعة

عامة للشعب ، وذلك بغض النظر عما اذا كانت تدخل ضمن أملاك الحكومة أو في نطاق الملكية الخاصة للأفراد ، وسواء قامت بادارتها الحكومة أو شخص طبيعي أو اعتباري أم خليط من هذا وذاك . "

وقيل في تعريفها أيضا [٣] " يقصد بالمنشآت الهامة ، الأراضي والمباني ، وما قد يلحق بهما من معدات وأجهزة تؤدي منفعة عامة للجمهور أو ذات تأثير في اقتصاد الدولة ، وذلك بغض النظر عما اذا كانت تدخل في أملاك الدولة أو تقع في نطاق الملكية الخاصة أو ذات طابع دبلوماسي ، وسواء قامت بادارتها الحكومة أو شخص طبيعي أو اعتباري أو خليط من هذا وذاك أو هيئة أجنبية . "

ومع أن هذه التعريفات تدور جميعا في اطار واحد ، وتشمل جميعها تقريبا ، عناصر واحدة ، سواء في صياغتها أو معناها إلا أننا نعتقد أن المنشأة الهامة هي " كل ما يؤدي منفعة أو خدمة عامة للمجتمع ، ويترتب على الأضرار بها الأخلال بمصلحته والمصالح القومية للدولة ، والتأثير على هيبتها وقدرتها على السيطرة الأمنية . "

٢- انواع المنشآت الهامة .

وبالنظر إلى ما عرضناه من تعريفات للمنشأة الهامة ، وما نـراه مـن تعريـف ، نظمئن اليه ، حتى يعطي المفهوم أو المعنى المتكامل للمنشـأة الهامـة ، سـوف نسوق بعض الأمثلة للمنشأت الهامة :

- الـدور الحكوميـة ، مثـل مقـر الحكـم في الدولـة ، ومقـار الـوزارات وفروعها في أي مكان .
- المصانع ، التي يخـدم إنتاجهـا الأقتصـاد الوطـني في الدولـة ، مثـل مصانع الحديد والصلب ، الوقود والغذاء ... الخ .
- المرافـق العامـة ، مثـل الموانـيء والمطـارات ، والسـكك الحديديــة ، والميـــــــاه والكهرباء ، والمجاري والأتصالات .
- مقار المنظمات الدولية ، والسفارات والقنصليات .
- دور الصحف ووسائل الأعلام .
- البنوك .
- الفنادق الهامة .
- الجامعات .

٣- مصادر الخطر التي تهدد المنشائت الهامة .

يعتبر تحديـد مصـادر الخطـر الـتي تهـدد أمـن المنشـآت مـن الأمـور الهامـة للتخطيـط لحمايتهـا وامنهـا . وتنقسـم هـذه المصـادر الى مصـادر طبيعيـة وأخرى غير طبيعية ، سنتناول كل منها تفصيلا فيما يلي :

١/٣ مصادر الخطر الطبيعية ، وهي الأخطار التي لا يكون لإرادة الانسان دخل فيها ، مثل الكوارث الطبيعية بأشكالها المختلفة ، (الزلازل ، الفيضانات ، الصواعق ، البراكين ..... الخ) .

وهذه الأخطار وان كان ليس لأراد ة البشر دخل فيها ، فلا يعني ذلك عدم الأستعداد لها ، والتخطيط للتقليل ما أمكن من خسائرها المادية أو البشرية .

ولنا في اليابان مثل صادق ، حيث تتخذ العديد من الأجراءات . سواء تعلق منها بمواصفات المنشآت أو نوعية وتدريب الأفراد على ما يجب عمله عند حدوث هذه الكوارث ، إذ يتم تدريب الأطفال وتلاميذ المدارس ، على النزول أسفل المقاعد التي يجلسون عليها فور الشعور بالزلزال ، الى جانب العديد من التجارب الوهمية التي يتم اجراؤها في المصانع ، للتدريب على أساليب التصرف والمواجهة الفعلية عند وقوع تلك الأحداث المدمرة . وذلك انطلاقاً من قضية هامة ، وهي ان كان لا بد من المواجهة ، فلا أقل من ضرورة إتخاذ الترتيبات او الإجراءات التي تقلل من حجم وهول الخسائر أياً كانت صورها . ولا شك ان التدريب على التعايش في مثل هذه المواقف . وخلق الشعور والأحساس بها ، يساعد كثيرا على التقليل من الخسائر ويدل على ذلك أن عدم التدريب . وعدم وجود الوعي الكافي قد أفضى الى تضاعف حجم الخسائر في العديد من الكوارث الطبيعية التي ألمت ببعض الدول مؤخراً .

٢/٣ مصادر الخطر غير الطبيعية . وهي المصادر التي يكون لأرادة الأنسان دخل فيها في الغالب ، وتنقسم الى مصادر خطر غير عمدية ، ومصادر خطر عمدية .

١/٢/٣ مصادر الخطر غير العمدية .

هذه المصادر يكون لأرادة الانسان دخل أو سبب في حدوثها ، ولكن بصورة غير عمدية كأن يتسبب باهماله في اشتعال الحريق بالمنشأة التي يعمل بها ، وذلك لعدم مراعاة الحيطة والحذر أثناء قيامه – مثلا – بإشعال أحد المواقد ، أو أثناء تدخينه سيجارة فتقع منه دون قصد أو دون أن يدري على مواد قابلة للأشتعال أو يتسبب بجهله أو بعدم تنفيذه للتعليمات في حدوث ماس كهربائي أثناء قيامه باعداد الشاي عن طريق الأقطاب الكهربائية التي توضع في المياه ... الخ .

وهذه الأخطار ، يمكن مواجهتها من خلال التوعية والتعليمات المشددة ، وعقاب المقصرين بالعقوبات الرادعة ، من ناحية ، وبتشديد الرقابة ، وموالاة المرور بصفة مستديمة ، وفي أوقات متغيرة على مواقع العمل من ناحية أخرى .

٢/٢/٣ مصادر الخطر العمدية .

وهذه المصادر ، يكون لارادة الأنسان دخل عمدي في حدوثها ، وسوف نتناول الشائع منها .

١/٢/٢/٣ السرقة . وهي أحد الجرائم الشائعة ، والتي تقع سواء من خارج أو داخل المنشأة ، ومحلها قد يكون أشياء مادية ملموسة ، وقد

تكون أسرار مكتوبة في وثائق يتم الأستيلاء عليهـا بغـرض المتاجـــرة بها . وتشكل السرقة ، مصدراً من مصادر الخطـر العمديـة ، الأكـثر حدوثاً ، والتي وان كان لا يتصور منعها ، الا أنه يمكن الحـد منهـا وذلـك مـن خـلال تصعيـب فـرص ارتكابهـا . وازاء ذلـك ، فـالأمر يتطلب دراسة لنقاط الضعف التي يمكن أن يستغلها السارق ومن ثم اتخاذ كافة الأجراءات التي تعيق الأنشطة الأجرامية .وذلـك انطلاقاً من أن السارق يخشى الكشف عنه واعتقالـه [٤] وهـو بسـبيل ذلـك يؤمن نفسه ما استطاع لتفادي ذلك ، كما أنه لا يعمل في النور ، وهو شـديد الحساسية بالضوضـاء ، وهـو عنيـف ، لا يغـامر بإرتكـاب الجريمة الا إذا ضمن ابعادها ، وحسب عائدها . وكـل ذلـك يمكننـا من أن نواجـه نشـاطه الأجرامـي ،وأن نراجـع كافـة الوسـائل الـتي تمكنه :

أولا : ***من الدخول*** (الاسوار ، الأبـواب ،النوافـذ .... الخ) ، اعلـى وأسفل المبـاني (فتحـات التهويـة ، ابـواب الخزانـات ، فتحـات التكييف ، البالوعات .... الخ) .

وعموماً ، يجب أن يدخل في الأعتبار المبنى من جميع جوانبـــــه (حولـه ، أعـلاه ، أسفلـه)

ثانيـا : ***اذا تمكـن مـن الدخـول*** ، فهنـاك العديـد مـن الأجــراءات ، والأنظمة الأمنية الـــتي يمكن عن طريقها كشـفه وضبطـه ، والـتي سنتعرض لها تفصيلا فيما بعد .

٢/٢/٢/٣ الحريـــق

وهو أكثر المصادر خطورة ، حيث يؤدي في الغالب الى تخريب المنشأة بالكامل في حالة عدم القدرة على السيطرة عليه . ولمواجهــة خطـورة هذا المصدر ، يتم تركيب أجهزة انذار مبكر ، وهو ما يســتتبع وضـع تعليمات واجراءات يجب اتباعها حتى يعرف العاملين في المنشأة دور كل منهم بالتحديد . فعلى سبيل المثال ، فور انطلاق الأنذار بحريق يتم قطع التيار الكهربائي ، واخلاء الممرات ، واصطفاف العاملين في صفوف تمهيداً لتنظيم عملية اخلائهم من موقع الحريق .

هـذا الى جـانب التعليمـات المتعلقـة بطـرق تفـادي الحرائـق والسـيطرة عليهـا ، ممـا يجـب ان يتفهمهـا ويسـتوعبها كـل فـــرد بالمنشأة واهمها :

- عند حدوث حريق ، يتم تنفيذ التعليمـات بكـل دقـة ، وان يسـيطر الأفراد علـــى مشاعرهم ويتصرفون بحكمة .
- اتباع الأرشادات الخاصة بعدم الأحتفاظ بأي مواد قابلة للأشتعال .
- الاستخدام الصحيح لأجهزة الأطفاء .
- تنفيذ التعليمات الخاصة بأجهزة الأنذار وعدم التقليـل مـن شـأنها ، حتى لو تبين أنها كاذبة .

٣/٢/٢/٣ التخريب

يعتبر التخريب مصدراً هاماً من مصادر الخطورة العمدية على المنشــأة وله اساليب كثيرة نعرض منها ما يلي :

- التخريب المادي ، ومن أمثلته . وضـع مـواد كيميائيـة أو غيرهــا في

الآلات ، كالزيوت والشحوم والمياه والبترول... الخ بقصد تعطيلها .
أو الاتلاف العمدي لبعض أجزاء حيوية في الآلات ، مما يؤدي الى توقفها عن العمل وتعطيل خط الانتاج .
كما يحدث التخريب بالترك ، كأن يتعمد العامل عدم التبليغ عن عطل معين ، أو يترك الآلة تعمل رغم علمه بوجود العيب الذي سيؤدي الى توقفها .

ويأخذ التخريب المادي ، صوره اخرى ، كالتلاعب في النسب والمقاسات ، مما يترتب عليه عدم مطابقة المنتج للمواصفات ، ويستبع ذلك رفضه .

ويوجد نوع آخر من التخريب المادي ، يقوم به العاملين في المنشأة لأسباب شخصية ، كوجود احقاد تولد الرغبة في التخريب للتعبير عن السخط على المنشأة ، أو لمجرد حب الظهور ، أو محاولة اثبات حبه للمنشأة وولائه لها ، فيقوم بافتعال أحداث ثم الابلاغ عنها قبل أن يستفحل ضررها ،كأن ، يتعمد فتح أنابيب الغاز في المنشأة ، ثم يقوم بالابلاغ عن ذلك ليظهر في صورة الفرد الحريص عليها ، ولكن سرعان ما ينكشف أمره بالتحري والمتابعة ووضعه في كمين يكشف نوياه .

وتكمن خطورة هذا النوع من التخريب في تاخر كشفه وعدم سهولة اقامة الدليل على فاعله .

- **التخريب بالمتفجرات .**

ينجم عن استخدام المتفجرات في تخريب المنشآت ، اضراراً بالغة بها ، وتعطيل حركة الأنتاج فيها . ومن سوء الحظ ، فإن الحركة المستمرة في العديد من المنشآت ، ودخول وخروج المواد سواء أولية أو مصنعة ، يسهل ادخال المواد المتفجرة . ذلك أنه اذا تصورنا أن المنشأة سوف تقوم بتفتيش كل فرد يدخل اليها ، فكيف يتصور عمل ذلك بشأن العديد من الصناديق والطرود والمعدات التي لا تهدأ حركتها على مدى اليوم الكامل ، بل على مدى الساعات ..... الخ .

ان تصور إمكان عمل ذلك يكاد يكون مستحيلاً ، ولكن ليس معنى ذلك ان نترك الأمور بلا احتياط واستعداد ، على الأقل للحد ما أمكن من حدوثها . ومن أجل ذلك كان لا بد من اتخاذ الأجراءات والتدابير التي تحقق الوقاية وذلك باجراء التوعية للعاملين في المنشأة ، ووضع ارشادات وتوجيهات يتم اتباعها عند الاشتباه أو العثور على شيء غير عادي وكيفية تعاملهم وذلك لحماية انفسهم والآخرين والمنشأة من أي اصابات أو اضرار تلحق بهم نتيجة إنفجاره .

ومن التعليمات المتواترة في هذا الشأن :

- الابلاغ فوراً عن أي أشياء أو أجسام غريبة يتلاحظ وجودها دون مبرر في أي اماكن في المنشآت .
- عدم التعامل مع الأشياء المشتبه فيها ، والابتعاد عنها حتى حضور خبير المتفجرات .
- عدم فتح أي صناديق او طرود أو رسائل الا بعد التأكد من محتواها وذلك

باستخدام الأجهزة الحديثة التي تسهل ذلك .

- تنمية الحس الأمني لدى العاملين في المنشأة ، وذلك بتوعيتهم وتقوية حاسة الأشتباه لديهم ، ومعلوم أن سوء الحزم ، والخطأ في الاسم أو العنوان ، والثقل غير العادي ، وانبعاث اصوات ، أو أي رائحة غير عادية ... الخ كلها دلائل على أن شيئا ما غير عادي في الطريق .

- ***التخريب باشعال الحرائق***

التخريب باشعال الحريق فعل يستسهله الكثيرون ممن تتوافر لديهم النية لفعله ، لانه أمر يتم في الخفاء وتضيع ادلته مع الرماد ، مما يصعب التعرف على الأشياء ، ويتوه الفاعل بين من يهرعوا لمكان الحريق ، ومن يحاولون النجاة بأنفسهم .

وتأمين المنشأة ضد الحريق أمر يستوجب اتخاذ التدابير والأجراءات الوقائية التي تمنع حدوث الحريق ، وفي حالة حدوثه يتم محاصرته ، وسرعة السيطرة عليه واخماده ، وذلك للتقليل ما أمكن من الخسائر المادية والبشرية التي تتخلف ورائه .

ومن أجل ذلك يتم تدريب بعض أفراد تكون مهمتهم التصدي للحريق ، إذ يكونون على درجة عاليه من المهارة والقدرة على التفكير والتصرف الحكيم كما يعين لهم مسئولاً ، يحدد تخصصاتهم ومسئولياتهم ليعرف كل منهم دوره بالتحديد عند وقوع الكارثة ، وكذلك تعقد لهم الدورات التدريبية التي تؤهلهم لكفاءة استخدام أجهزة الأطفاء ، وانقاذ المحاصرين بالغاز ، والمصابين ، وكيفية تقديم المساعدات الأولية التي تبقى على حياتهم حتى حضور الأسعاف .... الخ .

والى جانب ذلك تعقد دورات توعية للعاملين بالمنشأة ، ليعرفوا كيف يتصرفون لحظة الحريق ، وتوضح لهم الأجراءات والتدابير الوقائية التي يجب عليهم إتباعها ، وتدون في كتيبات يتم توزيعها عليهم . هذا الى جانب التجارب الوهمية التي يتم اجراؤها لتدريبهم على كيفية المواجهة في مثل هذه الأحوال وبذلك يكون لدى المنشأة خطة لتأمينها ضد الحريق ، تحتوي على كافة المتطلبات الأساسية لإحكام السيطرة ، والقدرة على المواجهة .

التخريب المعنوي .

ويقصد بهذا النوع من التخريب إثارة العاملين والتأثير على معنوياتهم ، وذلك لحثهم على ارتكاب أعمال يتم استغلالها لتحقيق أغراضهم الخفية .

ويتحقق هذا التخريب بوسائل كثيرة ، منها تصنع البعض عدم الرضا ، والادعاء بأنه في الأمكان ان يعيشوا حياة أفضل بكثير ، مما يعيشونها ، وانهم لا يحصلون على ما يعادل جهدهم وكدهم .... الخ وكل ذلك من أجل اشاعة السخط واليأس بين العاملين .

وقد ينتهز آخرون فرص وجود بعض الخلافات أو العداءات . فيعملون على إستثمارها بأساليب توسع من مجالاتها ، وتدعم من مسبباتها ، وذلك للتوصل الى تحقيق مآربهم .

كما قد يصل الأمر ببعضهم الى اطلاق الشائعات التي تدفع بالعاملين الى التهور والأندفاع الى القيام ببعض الأعمال دون إعمال للفكر وذلك لما للشائعة من حبكة ، ولا سيما ما تعلق منها بجوانب المعيشة مثل الاتجاه الى خفض الأجور ، أو زيادة ساعات العمل ، أو خفض الأرباح ..... الخ . كما ان هناك إتجاها آخر يستغله المخرب وهو التحريض الذي يترتب عليه دفع

العاملين للمطالبة بأشياء يتصورون أنها حقوقهم المشروعة ، ومن يجيد التحريض لا يعطي فرصة للتفكير ، ويصور للعاملين أن لا خير الا في اسلوب المواجهة . فيندفعون ليطالبوا بزيادة الأجور ، أو مضاعفة الأرباح ، أو تخفيض ساعات العمل ، أو وضع نظام جديد للأجازات ...... الخ .

وإدارة المنشأة الناجحة التي تعمل من خلال اسلوب علمي سليم تفطن للوهلة الأولى للاصابع المحركة ، وتتحرك قبل أن يستفحل الأمر وذلك من خلال طاقم يستشعر عن بعد مصادر الخطر ، ويصعب من فرص تحقيق اغراضهم الهدامة ، ويقطع عليهم سبل الوصول الى انجازها .

٤/٢/٢/٣ التجسس

التجسس هو أحط الأعمال العمدية التي تهدد الوطن بوجه عام وأمن المنشأت بوجه خاص . ويلجأ الأعداء الى التجسس بإستخدام أفراد لا يشترط ان يكونوا ذو هوية أو جنسية معينة ، بقدر ما يشترط فيهم من مواصفات ومتطلبات ، منها الذكاء غير العادي ، اللياقة والمهارة الفائقة ، سرعة التصرف ، الخبرة في كيفية الحصول على المعلومة ، القدرة على التشكل والتلون بحسب مقتضيات الظروف ..... الخ .

فكيف للمنشأة أن تواجهه فعل هذه النوعية من البشر ؟ وما الذي يبحث عنه الجاسوس في المنشأة ؟ لا شك أن المعلومات التي تتعلق بكميات الانتاج ، ومدى التكنولوجيا المستخدمة ، ومدى جودة المنتج نفسه ... الخ تشغل بدرجة كبيرة فكر الدول التي تتربص بنا . فاذا حصلت عليها عن طريق عميلها تدخلها في انظمة تحليلية ، لتخرج منها بنتائج يتوقف عليها

قرارات مصيرية ، تدرجها في مجموعة من الأجراءات والتدابير لتؤمن نفسها في المستقبل .

ويستوى الأمر اذا تعلقت المعلومات المطلوبة بوثائق سرية تتعلق بتجارب ودراسات علمية خاصة بالأنتاج في المنشأة . فسرقة هذه الوثائق أمر هام وخطير ، يحاول ان يصل الجاسوس اليه بشتى الطرق والأساليب .

ولا شك ان خطورة هذا النوع من مصادر الخطر العمدية تتزايد في حالة ما اذا كان الأمر يتعلق بأسرار عسكرية مطلوب الحصول عليها من منشآت عسكرية .

ومن هنا ، كان على أمن المنشأة أن يتحقق من ميول واتجاهات العاملين ، ويتأكد من ولائهم التام للوطن ، وأن يكشف عن الحالة السياسية والجنائية لجميع العاملين بالمنشأة ، وان يوسع حلقة الكشف بالنسبة للمشتبه فيهم ، وضعاف النفوس منهم ، حتى يصل الى اقربائهم وذويهم ، وان يضع في اعتباره ان الجاسوس خائن ، والخائن هان أمامه كل شيء ، وضعفت نفسه أمام الأغراءات ، وأنه يعمل في الظلام ويعرف مصيره اذا وقع . ومن ثم فهو نوعية خطيرة تحتاج الى صبر ومعاناة في اكتشافها .

٣/٢/٢/٥ الانشطة الهدامة .

هناك بعض المنظمات ممن لها معتقدات وميول تحاول أن تنشرها وذلك لتوسع من مؤيديها . وهي بسبيلها الى تحقيق اهدافها تعمل في سرية ، من خلال شبكات وخلايا وبوسائل مشروعة وغير مشروعة لتنفيذ مخططاتها ، وتجد في التجمعات البشرية فرصاً عديدة لبث افكارها ، وُحشد كل إمكاناتها وطاقاتها لتجنيد العدد الأكبر منها .

وتجد بعض الدول ان صالحها في دعم وتأييد هذه المنظمات لتصل الى تحقيق مآربها العدوانية ، كما تشكل هذه المنظمات مصدر خطورة ، لما تقوم به من ممارسات ارهابية تحاول من خلالها احراج النظام الحاكم ، وينعكس اثرها الهدام على العديد من الأنشطة الحيوية في الدولة .

ويجد أمن المنشأة صعوبة في مواجهة هذه الأنشطة ، حيث يعمل اغلبها في الظلام ، ويقوم عملاؤها بنشر المبادىء والمعتقدات بهدف السيطرة على العديد من القطاعات تمهيداً للأستعانة بهم في الوقت المناسب .

وليس معنى هذا ، أن يقف أمن المنشأة مكتوف الأيدي ، بل يباشرالتحري الدقيق والمتابعة الجادة لمختلف عناصر هذه التنظيمات ، فيكشفها أولا بأول ، ويهدم مراحل خططها في مهدها .

٤- الافراد ، مصدر الخطر .

مما سبق نخلص الى أن الأفراد هم مصدر الخطر الرئيسي ، ويمكن تصنيفهم على النحو التالي :

١/٤ العملاء الاجانب

وهم أشخاص اجانب تابعون لدول معادية ، يتم تدريبهم واعدادهم بمستويات مهارية عالية للقيام بمهام وأنشطة غالبا ما تكون في مجال تخريب وتدمير الأماكن الحيوية والهامة والتي يكون الاضرار بها مؤثراً على مصالح الدولة القومية ومصالح أفراد المجتمع ، مما يؤثر على هيبة الدولة ومدى قدرتها على السيطرة الأمنية .

ويتم تزويد هؤلاء الأشخاص بكافة الأمكانات والوسائل التي تمكنهم من تحقيق اغراضهم ، فهم يتميزون بالذكاء والقدرة على الأقناع وجمع المعلومات ، وتخير الأماكن المؤثرة التي تكون مسرحاً لعملياتهم .

٢/٤ عملاء مواطنون

وهم مواطنون يتم تجنيدهم للعمل لحساب الدول المعادية ، فيدينون بالولاء لهم ، ويفقدون انتمائهم لوطنهم ، حيث ينفذون مخططاتهم ، ويعملون لحسابهم .

وهؤلاء المواطنون يحقدون على نظام الحكم القائم ، سواء لأسباب اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية .

٣/٤ عمال مستهترون

وهؤلاء الأشخاص ليست لهم أي إنتماءات أو اتجاهات وإنما طبيعة هوجاء ، فلا يقدرون المسئولية ، ولا يتحملون اعباء العمل الوظيفي الذي يقومون به ، فيتسببون بإهمالهم في وقوع العديد من الحوادث التي يترتب عليها الضرر الجسيم بالمنشآت . وهم غالبا ما يتورطون ، ودون قصد ، في عمليات تخريب قد تحقق أهداف آخرين .

٤/٤ مجرمون عاديون .

وهذه الفئة غالبا ما تحقق مصالحها واغراضها الشخصية فقط . فالبعض منهم يقوم بسرقة المعدات وقطع الغيار لا بقصد تعطيل المنشأة ، وإنما بقصد الأثراء الشخصي . والبعض الآخر يقوم بحرق

المنشأة ليخفي ما قام به من اختلاسات من عهد المخازن .... الخ .

٥- المنشآت الهامة والاهداف الحيوية .

الأهداف الحيوية هي منشآت تؤدي منفعة أو خدمة عامة للمجتمع ، ويترتب على الأضرار بها الاخلال بمصلحته وبالمصالح القومية للدولة ، والتاثير على هيبتها وقدرتها على السيطرة الأمنية .

ونلاحظ هنا أننا قد اوردنا للآهداف الحيوية نفس تعريف المنشآت الهامة ، وهذا هو الواقع من الأمر ، وان كانت الأهداف الحيوية تتطلب في تأمينها قوات دفاعية ، تتخذ مواقع استراتيجية حولها حتى تمكنها من صد أي هجمات عسكرية ضدها بالأضافة الى قوات للنجدة تعاون القوات الدفاعية في القضاء على القوات المشتركة في الهجوم .

ونظراً لاهمية الأهداف الحيوية ، فسنعرض لها في فصل مستقل .

الفصل الثاني
عناصر التخطيط لامن المنشآت

١- أمن الأفراد

١/١ هوية الأفراد

٢/١ الدخول والخروج

١/٢/١ بطاقات تحقيق الشخصية

٢/٢/١ مراقبة الأفراد داخل المنشأة

٣/١ الحراسة

١/٣/١ اختيار افراد الحراسة

٢/٣/١ التدريـــب

٣/٣/١ مشتملات الحراسـة

١/٣/٣/١ الأسوار

٢/٣/٣/١ الابراج

٣/٣/٣/١ الاضاءة

٤/٣/٣/١ دوريات الحراسة .

٢- أمن المعلومات والوثائق

٣- أمن الأتصالات

٤- أمن وسائل الأنتقال

١/٤ دخول وخروج المركبات

٢/٤ اماكن وقوف المركبــات

١/٢/٤ توفير المواقف

٢/٢/٤ الاجراءات والتعليمات

يشمل التخطيط لأمن المنشأة مجموعة من العناصر الهامة وهـي أمـن الأفـراد ، والمعلومات والوثائق ، والأتصالات والمواصلات .

ونتناول هذه العناصر بالشرح التفصيلي كما يلي :

١- أمن الافراد

الأفراد هم مصدر الخطورة الأول بالنسبة لأمن المنشـأة ، والمخطـط الواعـي هـو الذي يحاول أن يسيطر على هذا القطاع الهام من خلال تخطيط أمني يضمـن من ورائه التأكد من ولائهم التام للمنشأة وحرصهم على اداء واجباتهم وفقا لما يقتضيه الصالح العام لها .

وتتحقق السيطرة على الأفراد من خلال التعرف على هوية الأفـراد المتعـاملين مع المنشأة ، وطريقة الدخول والخروج ، وأساليب الحراسة المتبعة .

١/١ هوية الافراد

يبدأ التحقق من هوية الأفراد المتعاملين مـع المنشـأة بتصنيفهـم تبعـا لاسـلوب وكيفية تعاملهم معها . وعلى ذلك يمكن أن يتم التصنيف كما يلي :

- العاملون ، وهم جميـع الأفـراد الـذي يعملـون بالمنشـأه ، ممـن لهـم وظائف معتمدة بقرارات إدارية ومدرج اسمـائهم في كشـوف العـاملين بها .
- المترددون ، وهم لا يعملون بالمنشأة ، ولكـن طبيعـة عملهـم تقتضـي ترددهـم علـى المنشـأة في أوقـات قـد تكـون ثابتـة أو متفرقـة أو عنـد

الحاجة اليهم ، مثل عمال القمامة ، البريد ، العمال الفنيون في الكهرباء أو المياه أو صيانة ألأجهزة ..... الخ .

- أصحاب المصالح الخاصة بالعمل ، وهم أيضا ليسوا بعاملين في المنشأة ، ولكن لهم مصالح تتعلق بالعمل ، سواء كانت هذه المصالح تتعلق أساساً بالمنشأة أو بهم انفسهم ، كالمتعاملون مع المنشأة في صفقات تجارية ، أو أي أعمال أخرى تتعلق بطبيعة العمل بالمنشأة .
- والزائرون ، وهم الأفراد الذين يحضرون الى المنشأة لزيارات ليس لها علاقة بالعمل بالمنشأة

٢/١ الدخول والخروج

القصد من التعرف على هوية الأفراد الذين يتعاملون مع المنشأة هو احكام السيطرة على الدخول والخروج ، وكقاعدة عامة فإنه لا يسمح بالدخول للمنشأة الا للعاملين بها ، أو من تقتضي طبيعة العمل بالمنشأة دخولهم إليها .

وتنفيذا لهذه القاعدة لا بد من التأكد من شخصية كل من يدخل الى المنشأة ، من خلال نظام أمني محكم يضمن سلامة الأمن الداخلي لها ، وفي الوقت نفسه لا يؤدي الى اعاقة وتعطيل العمل بها .

من أجل ذلك يجب أن تكون هناك وسيلة لتحقيق الشخصية ، واخرى لضمان احكام السيطرة على الفرد داخل المنشأة ومراقبته أثناء تواجده فيها .

١/٢/١ بطاقات تحقيق الشخصية .

تعتبر بطاقة تحقيق الشخصية أحدى أدوات التعرف على شخصية الأفراد . وهي تأخذ العديد من الأشكال والتصميمات ، وتحوي مجموعة من البيانات حدها الأدنى الاسم والوظيفة ، ومكان العمل ، وصورة شخصية ، وبصمة ، وخاتم أو شعار العمل ، وامضاء معترف به ... الخ .

وبطاقة تحقيق الشخصية تعطي حاملها الحق في الدخول الى المنشأة ، وهذا هو مكمن خطورتها اذا ما تم تقليدها أو تغيير ما جاء بها من بيانات . وعموماً هي أكثر وسائل تحقيق الشخصية انتشاراً ، وادقها اذا ما اضفنا اعتبار التعرف بالنظر الى جانب ابراز تحقيق الشخصية ، بمعنى أن الحارس يمكنه التعرف بنظرة إلى البطاقة على العديد من العاملين ، ولكن يؤخذ على ذلك عدم وجود الحارس الذي يعرف جميع العاملين بصفة مستديمة ، من جانب ، وتغيير الحراس تبعا لنوبات العمل من جانب آخر .

وهناك اسلوبان من أساليب استخدام بطاقات تحقيق الشخصية هما الاكثر شيوعا :

- ***البطاقات الفردية*** ، وهي البطاقة العادية التي تحمل بيانات الفرد والتي يمكن لدى الاطلاع عليها التعرف عليه . وتسمح له بالدخول الى المنشأة عند ابرازها لمسئول الأمن .

وتأخذ هذه البطاقات الوان أو رموز أو أرقام بحسب مكان ووقت استخدامها . فبعض المنشآت تقسم الأقسام التي تتبعها الى مناطق ، وتعطي كل منطقة لوناً معيناً ، كما تمنح العاملين بها بطاقات بنفس

اللون بحيث لا تسمح له بالتواجد في منطقة تختلف عما تحدد له أصلا .

- **البطاقات المزدوجة** ، ومؤدى هذا الأسلوب ، أن يكون لكل فرد بطاقتان ، يدخل الفرد بأحدهما للمنشأة ، ويتسلم الأخرى عند السماح له بالدخول، وغالبا ما يعلقها على صدره حتى نهاية عمله . وعند خروجه من المنشأة ، يسلمها مرة أخرى ليتسلم البطاقة التي دخل بها .

وكلا من الأسلوبين مطبق ، الا أن الأخير اكثر أماناً وضماناً لعدم التزوير .

وتتبارى المنشآت فيما بينها ، بشأن إصدار بطاقات تحقيق شخصية يصعب تزويرها ، وهي بسبيل ذلك تدخل عليها اشكالاً ورموزاً وعلامات مائية، كما تغلفها بأنواع من البلاستيك يصعب نزعها وتغيير بياناتها . وبإستخدام التقنيات الحديثة انتشر استخدام البطاقات المغنطة ، التي تستخدم في رفع أو خفض ذراع مثبت في جهاز اليكتروني ، يسمح بعده للفرد بالدخول . وان كان هذا الأسلوب يعتبر متقدماً ، حيث يمكن تغيير الضبط الالكتروني له من آن لآخر ، أو عند اكتشاف فقد بعض البطاقات . الأ أن له مخاطر ، تظهر عند حصول أي شخص على هذه البطاقة قبل العلم بفقدها . فيتمكن من الدخول للمنشأة بسهولة .

أما بالنسبة للمترددين ومن لهم مصالح خاصة بالعمل ، والزائرين . فأمر التحقق من شخصيتهم مطلوب بالدرجة الأولى ، وتشكل هذه المهمة أحد المهام الصعبة التي تواجه مسئول الأمن ، لا سيما أنه لا يتوافر الوقت الكافي للتحري عن اشخاصهم والتأكد من هويتهم .

فكيف لمسئول الأمن أن يحقق المعادلة الصعبة بين السماح لهم بالدخول ، وضمان صدق نواياهم في نفس الوقت ؟

الواقع أن مشكلة هؤلاء تعتبر على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لكافة المنشآت ، وان اختلفت حدتها من منشأة الى اخرى ، وبوجه عام لا بد أن يكون هناك نظاماً لدخولهم ، يطبق بصرامة على الجميع وذلك لضمان تحقيق شخصيتهم ، ومراقبة تحركاتهم أثناء فترة تواجدهم في المنشأة .

ومن خلال المثال التالي ، سنعرض لأكثر الاجراءات الأمنية شيوعاً :

حضر أحد الأشخاص الى المدخل الرئيسي لمنشأة هامة وطلب مقابلة أحد العاملين بها . فإستفسر منه مسئول الأمن عن سبب الزيارة ، فإخبره الزائر انها تتعلق بالعمل . وعندئذ رفع مسئول الأمن سماعة التليفون الداخلي ، واتصل بالشخص المطلوب زيارته ، حيث تأكد

من وجوده أولا ، ثم أخبره بالشخص الذي حضر لزيارته . وكان الرد بالموفقة على دخوله .

عاد مسئول الأمن الى الزائر ، وطلب منه بطاقة تحقيق الشخصية ، فإبرزها له ، فقام هذا المسئول بتسجيل ما ورد بها في تصريح معد لذلك ، ثم قام باعطاء التصريح للزائر ، وطلب منه أن يحتفظ به لتسليمه عند انتهاء الزيارة ومن ثم استرداد بطاقة تحقيق الشخصية الخاصة به . ثم قام بتثبيت بطاقة كتب عليها بخط واضح " زائر " وذات لون مميز هو لون المنطقة التي يتبعها قسم الشخص المطلوب زيارته .

ثم قام مسئول الأمن ، بإستدعاء أحد أفراد الأمن لمصاحبة الزائر حتى مكان الشخص المطلوب زيارته وعند دخول الزائر تتخذ بعدها اجراءات أمنية ، قد يشعر بها الزائر أو لا يشعر .

وفي أثناء مدة الزيارة قام مسئول الأمن بتسجيل كافة بيانات بطاقة تحقيق شخصية الزائر في دفتر الزيارات وهي تشمل :

- الاسم ، الوظيفة ، محل العمل ، محل الأقامة .
- وقت الدخول ، ويترك وقت الخروج لحين انهاء الزيارة .
- الغرض من الزيارة .
- اسم المطلوب زيارته .
- اسم مسئول الأمن وتوقيعه .

وعند عودة الزائر ، بعد انتهاء الزيارة ، يسجل مسئول الأمن ، وقت الخروج ، ويسترد منه التصريح والبطاقة مع ملاحظة قيام الشخص

الذي كان عنده الزائر بالتوقيع في خانة معينة من التصريح بما يفيد استقباله للزائر ، وموعد انتهاء الزيارة . ويقوم باعادة بطاقة تحقيق الشخصية له ، حيث ينصرف في أمان .

من خلال عرض هذا المثال ، قصدت أن أوضح وبشكل تطبيقي ، ما يحدث عمليا بالنسبة للافراد غير العاملين عند قيامهم بزيار ة أحد المنشأت الهامة .

وأود أن أضيف ان من خلال هذا الأسلوب تم التحقق من شخصية الزائر ، ومن جدية الزيارة ، وأنه لا يحمل شيئاً يضر أمنيا .

كما تم التحكم في مراقبة الزائر أثناء تواجده داخل المنشأة ، وذلك من خلال لون البطاقة التي فرضت عليه التواجد في المكان المحدد لها ، وتأكيداً على ذلك قيام فرد الحراسة بمصاحبته وتوصيله الى مكان الزيارة .

بل واكثر من ذلك ، قيام الشخص المطلوب زيارته بالتوقيع على التصريح ، وتحديد وقت انتهاء الزيارة ، وكلها اجراءات تحكم الحصار حول الزائر .

وأخيراً اعادة الزائر التصريح وعلامة الصدر ، واستكمال مسئول الأمن البيانات ، واستعادة الزائر للبطاقة .

٢/٢/١ مراقبة الافراد داخل المنشأة

قدمنا أنه لكي تتكامل عملية تأمين المنشأة فيما يتعلق بالأفراد ، لا بد من اتباع اساليب خاصة للتأكد من شخصيتهم عند دخولهم لمنشأة ، وسوف نتناول بعد ذلك رقابة الأفراد بعد دخولهم المنشأة ،

حتـى يتحقـق التـأمين ، وتضمـن المنشـأة السـيطرة الكاملـة علـى قطاع الأفراد .

وتتحقق رقابة الأفراد داخـل المنشـأة مـن خـلال شـارات أو بطاقـات ذات الوان متمـيزة تـدل علـى امـاكن عملهـم ، يعلقونهـا في امـاكن محددة على ملابسهم قد تكـون علـى الصـدر أو أعلـى الـذراع ..الخ وذلك حتى يسهل على افراد الحراسة الداخلية متابعة تحركـاتهم ، ويتمكن المراقبون او الملاحظون المعينون مـن قبـل الأدارة متابعـة سـير العمل القائمين به .

كما يتم مراقبة الأفـراد مـن خـلال كاميرات تثبت في مواقـع العمـل وفي الأماكن الهامة من المنشأة ، يتم عن طريقها ملاحقة الأفـراد غـير المتواجدين في اماكن العمل المعينون بها .

كذلك يقوم جهـاز الأمـن الداخلـي للمنشـأة بحصـر كافـة البيانـات المتعلقة بالعاملين ، واجراء التحريات اللازمـة علـى كـل منهـم مـن الناحية السياسـية أو الجنائيـة ، وذلـك لمعرفـة اتجاهـاتهم ، وعنـد الشـك في أي منهـم ، يتـولى مسـئولي الأمـن مراقبتـه ، واستكمـــال التحريات عنه فيما يتعلق بعلاقاتـه الداخليـة والخارجيـة وأقربائـه وذويه ، وذلك لاحكام السيطرة الأمنية عليه ، فإن تـأكد أنـه مصـدر خطر على المنشاة يطلب استبعاده فوراً .

٣/١ الحراسة

يتولى حراسة المنشأة جهاز أمن مكون من مجموعة من الأفراد على درجة عالية من اللياقة البدنية والذهنية ، ولديهم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة .

ويعتبر جهاز الأمن والحراسة في أي منشأة صمام الأمن بها ، ومن ثم لا بد من اختيار أكفأ العناصر التي تحقق اهدافه ، ونضمن من خلال اداء واجبها أمن وسلامة المنشأة .

وسوف نتناول موضوعين اساسيين ، يعتبران البداية الناجحة لأي جهاز أمن ألا وهما اختيار الأفراد والتدريب .

١/٣/١ اختيار أفراد الحراسة

كان يعتقد في الماضي أن رجل الأمن المطلوب هو مجرد فرد ذو تكوين جسماني قوي ، ومظهر يرعب من يراه ، وصوت عال يسمع من مسافات بعيدة ..... الخ ، فلم يكن هناك إهتمام بمؤهلات الفرد قدر اهتمامه بالمؤهلات البدنية . بينما وعلى النقيض من ذلك يلزم لشغل وظائف المنشأة ، افراداً ذو مؤهلات وقدرات علمية عالية . وقد نتج عن ذلك احساس افراد الأمن بضآلة حجمهم الفكري والثقافي امام العاملين بالمنشأة ، مما اضعف من معنوياتهم وذلك لعدم قدرتهم على التعامل معهم من جانب ، ومن جانب آخر عدم احترام العاملين لهم ونظرتهم المتدنية اليهم .

ولكن سرعان ما تغير هذا المفهوم ، واصبحت المنشأة التي لديها جهاز أمني متطور تحصل على عائد يقدر بأضعاف أضعاف مثيلتها التي اعتبرت جهاز الأمن بها ، جهازاً غير منتج ، وبالتالي فليس من المهم اختيار إفراده بوعي

واهتمام ، لانه لا يسهم بصورة مباشرة في العملية الانتاجية . وبدأت الدراسات التي انتهت الى ضرورة الأهتمام بأجهزة الأمن في المنشآت وتم توصيف وظيفة الأمن وتحديد اعبائها الوظيفية ومسئولياتها ، واتضح ضرورة أن يتناسب إختيار افراده مع ما يضطلع به من مسئوليات ، وما يؤديه من واجبات ، وأثبتت الدراسات انه ليس بكثرة عدد العاملين بجهاز الأمن ، فلا معنى للاستعانة بأفراد لا فاعلية لهم ، وبالتالي فإن الأتجاه الى الأختيار الدقيق ، أدى الى تقليل العدد وزيادة الأجرة .

وأتجه الفكر بعد ذلك الى وضع مستوى معين لرجل الأمن في المنشأة يقوم على المتطلبات التالية :

- تحديد متطلبات ثقافية وعلمية وبدنية وصحية .
- مستوى أجر مناسب
- سيرة وسمعة وسلوك حسن
- سن مناسب
- لياقة جسمانية .

ومن خلال هذه المتطلبات الأساسية يجب أن يتم اختيار رجل أمن المنشأة تبعا للأعتبارات التالية :

× ***القدرة على التصرف*** بما لديه من ذكاء فطري مكتسب ، بالاضافة الى الخبرة والتجربة التي صقلت هذا الاستعداد لديه ، ليكون قادراً على مواجهة المواقف الحرجة ، والتصرف فيها بسرعة وذلك بقدرته على اختيار أنسب الحلول وأقلها جهداً وتكلفتاً ووقتاً .

واكتشاف هـذه العنـاصر مـن الأمـور الصعبـة ، حتـى تخصصت بعض الشركات في القيام بعبأ هذه المهمة ، الا أن تكاليفها غالبـاً مـا تخرج عن طاقة العديد من المنشآت .

وبوجه عام ، يتم اختيار الأفراد ممن يتوفـر لديهـم الذكـاء . وذلـك بأسلوب المقابلة الشخصية الذي يتولاه ذو الخبرة من خلال مناقشات وحوارات واختبارات ، قد تكشف بسهولة عن قدرة المتقدم للأختبـار على التذكر والملاحظة واليقظة .. الخ .

× **المؤهل العلمي المناسب** ، ويتم التأكد من ذلك من خـلال المسـتندات العلمية التي تطلب من المتقدم للعمل كفرد أمن . ولكن ما هي درجـة المؤهل التي تحقق المستوى المطلوب ؟ الواقع أن مستوى المؤهل يجب أن يترك تحديده بحسب طبيعة العمل في كل منشأة ، وتبعا للتقنيـة العلميـة المطبقـة بهـا . فعلـى سـبيل المثـال ، اذا كنـا بصـدد منشـأة تستخدم تكنولوجيا متقدمة ، فـلا شـك أن الفـرد المطلـوب للعمـل في الأمن ، لابـد أن يكـون ذو مؤهـل عـال ، وقـد يكـون متخصصـاً أذا كان عمله بأجهزة كمبيوتر وأجهزة أمنية حديثـة .

ولا شك أن المؤهل العلمي المناسب سيحقق المسـتوى الثقـافي المناسـب الذي يمكنه من تفهم واجباته وتحمل مسئولياته ، فيكون قادراً علـى التعامل في أدق وأحلك المواقف .

والى جانب المستند العلمي ، لا بد من اجراء اختبارات يتم التأكد من خلالها من المستوى الثقافي والعلمي المطلوب ، فما أكثر من أصحـاب شهادات علمية كبيرة تقدمت لأختبارات ورسبت .

- **الاستقرار النفسي** ، وعدم وجود العقد النفسية التي تؤثر على أداء عمله والتي يمكن الكشف عنها من خلال اختبارات نفسية يتولاها اطباء متخصصون في العلوم النفسية .
- **حسن السيرة والسلوك** ، حيث لا يتصور ان يتقدم لمثل هذا العمل سيء السمعة ، أو صاحب الخلق غير السوي ، وهو أمر تكشف عنه التحريات التي يجب أن يتم اجراؤها للتاكد من الانضباط السلوكي للمتقدم ، وحسن سيرته في منطقة اقامته ، والأماكن التي تعلم ودرس بها وكذلك للتأكد من أن المتقدم ليس لديه أي أتجاهات سواء كانت سياسية أو جنائية .
- **اللياقة الطبية** ، بمعنى أن يخضع المتقدم للكشوفات والفحوصات والتحاليل التي تثبت صلاحيته وكفاءته لاداء العمل ، لا سيما أن طبيعة العمل تتطلب القدرة على تحمل الجهد الشاق .
- **السن** ، وبالنظر إلى ما سبق من اعتبارات ، يصبح أمر السن منطقيا إذ يجب ان يكون مناسبا . وما يجري عليه العمل هو أن يترك تحديده في كل منشأة تبعا لطبيعة العمل بها . وعموماً فإن سن الشباب هو المطلوب دائما ، بإعتباره سن العطاء والقدرة على الأداء وتحمل المسئوليات .

هذا الى جانب بعض المتطلبات الأخرى ، كأن يكون لديه مقومات رجل العلاقات العامة ، عذب الحديث ، يحترم الآخرين ..... الخ .

٢/٣/١ التدريب

بعد اختيار الأفراد الذين سيعملون في جهاز الأمن بالمنشأة ، يلزم وضعهم في برنامج تدريبي ينمي لديهم المهارات الأمنية ، ويوفر لهم اللياقة والقدرة على مباشرة العمل .

فلا شك أن تسلم العاملين بالأمن عملهم دون تدريب سيكون ضربا من الضياع والتبذير ، لأنهم سيحصلون على أي معلومات من خلال طرق وأساليب خاطئة ، يترتب عليها خسائر مادية أو بشرية فادحة .

فالتدريب يحقق للفرد القدرة على أداء العمل بثقة وفهم ، ومن ثم لزم أن يُعد الأعداد الجيد الذي يجعل منه قوة منتجة ، وذلك من خلال برامج اعداد سليمة تُقوم من سلوكه وتصقل من قيمه . ومناهج تعليم هادفة ، تُنمي من معارفه وقدراته . وخطط تدريب تُغيير من سلوكه وترفع من مستوى أدائه .

ومن الموضوعات الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع البرامج التدريبية ما يلي :

- جغرافية المنطقة المقام بها المنشأة .
- ما تؤديه المنشأة من دور هام في الأقتصاد القومي للدولة ، وما تعود به على المجتمع من نفع .
- أساليب التخريب والتجسس .
- مكافحة الحرائق ومسبباتها .
- المتفجرات والشراك الخداعية .

- كتابة التقارير .
- تدريبات تنمية قوة الملاحظة التي تقوم على الانطباع والارتباط والمحاكاه . والتركيز على الحواس الخمس (النظر ، السمع ، الشم ، الذوق ، اللمس) .
- الأجهزة الأمنية الحديثة .
- تطبيقات عملية لبعض المشاكل الأمنية .
- موضوعات التدريب العملي :
  × اللياقة البدنية .
  × الدفاع عن النفس .
  × استخدام الأسلحة .
  × المعارضة .
  × القبض والتفتيش (أفراد وسيارات) .
  × استخدام أجهزة الأطفاء .
  × بيانات عملية عن كشف المتفجرات والشراك الخداعية .

٣/٣/١ مشتملات الحراسة

تشمل حراسة المنشأة الحراسة الخارجية ، والحراسة الداخلية . ولا يكون الدخول للمنشأة الا من خلال الأبواب أو عبر الأسوار ، وقد يتم باسقاط مظليين من أعلى إلا أن الأمر الشائع هو محاولة الدخول من الأبواب ، والتي سبق ان تعرضنا لها ، أو اختراق الأسوار وهذا ما سنبدأ الحديث عنه .

١/٣/٣/١ الاسوار

الأسوار هي المحدد الجغرافي للمنشأة ، والذي يتحدد بواسطتها الدخول والخروج من أماكن محددة هي على سبيل التحديد ، المداخل والمخارج (البوابات) . واقامة الأسوار أمر اقتضته الضرورة الأمنية للمنشأة ، وذلك لأحكام السيطرة عليها أمنيا وضمان سلامة ما بداخلها .

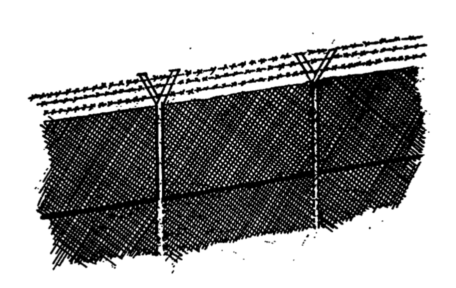
ويتوقف على شكل السور ومظهره قرار من يحاول إختراق الحواجز الأمنية للمنشأة بقصد ارتكاب أي عمل من أعمال التخريب بمختلف صوره .

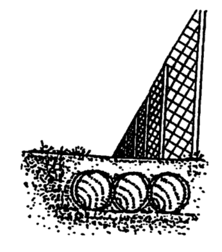
لذا ، سوف نعرض للأصول الفنية والأسس والقواعد التي يجب مراعاتها عند اقامة الأسوار :

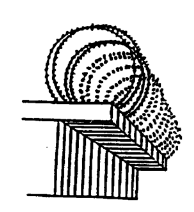
- الاتجاه الحديث الشائع حاليا هو اقامة الأسوار من الشبك السلكي الذي لا تزيد فتحاته عن ٢ بوصة مربعه وبإرتفاع ٢ متر تقريبا وبعمق في الأرض لا يقل عن متر حتى يُصعب الحفر أسفله واختراقه .

وتصعيبا على من يحاول تخطي السور ، توضع على حافته من أعلى أسلاك شائكة قد تكون على شكل حرف V أو دائرية .

والأشكال التالية توضح ذلك .

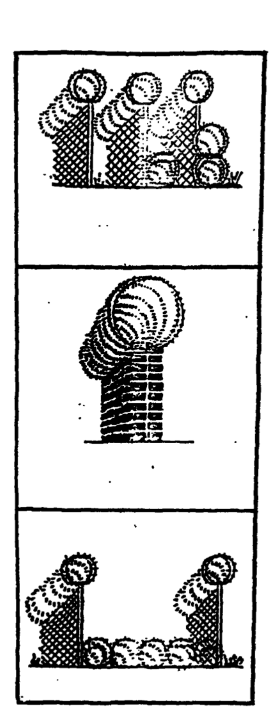






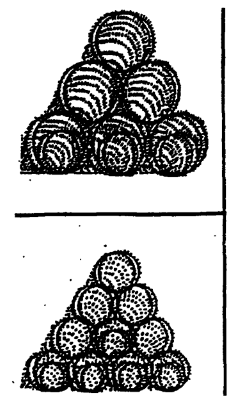
أشكال دائرية من الســــلك

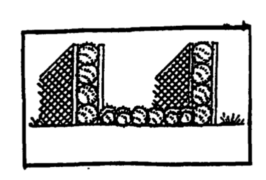
الشائك ، مثبتة أعلى الاسوار



لفائف من السلك الشائـــــك

تستخدم بهذه الأشكال كأسوار

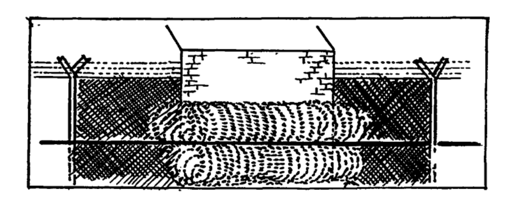




واقامة الأسوار بهذه الأشكال والمواصفات ، يزيد من صعوبة محاولة تسلقها ، أو اختراقها ، كما انها تعطي الفرصة للحراسة الداخلية من ملاحظة ما يجري في الخارج مما يقلل عدد الحراسة في الخارج .

- وقد يتطلب الأمر ، أو تقتضي الضرورة ، (وهـذا أمر وارد ويحدث بصفة دائمة) وجود فتحات في الأسوار تتعلق بالمرافق الصحية ، أو أجهزة التكييف ، أو مواسير العادم أو فتحات التهوية ... الخ مما يقتضي ضرورة تأمينها ، ولا سيما اذا كانت تسمح بمرور انسان إذ يراعى ان تكون مرتفعة عن الأرض الارتفاع الكافي الذي يصعب عملية استخدامها في الدخول الى المنشأة ، وان يوضع عليها قضباناً حديدية وعند الحاجة يمكن تزويدها بالأفخاخ والشراك الخداعية .

- اذا دخلت بعض أبنية المنشأة كجزء من السور فيجب تأمينها بواسطة الاسلاك الشائكة ، كما في الشكل التالي :



- ويجب أن تكون مناطق الأقتراب للآسوار خالية تماما من أي مباني أو أشجار أو اعمده كهربائية حتى لا تعيق الرؤية ، أو يمكن استخدامها في التسلق لأختراقها . ومسافة منطقة الأقتراب تتراوح فيما بين ١٠ ، ٢٠ متر تقريبا .

- ويراعى اختيار الألوان المناسبة التي تطلى بها الأسوار المبنية ، حتى يمكن ملاحظة ورؤية أية تحركات بجانبها ، وإفساح مجال رؤية جيد يساعد على سرعة اكتشاف الخطر . وقد تبين أن اللونين الأبيض والأسود اذا تم استخدامهما على هيئة خطوط سواء عرضية أو طولية ، فإنهما يعطيان خلفية يمكن أن تحقق ذلك الهدف المطلوب من خلال مراقبة الأنتقال الحركي أو التغيير الحركي على اللونين .

وكما نلاحظ فهما نفس اللونين الجاري استخدامهما في التخطيط المروري .

- كما يراعى التقليل ما أمكن من فتحات الدخول والخروج ، والتي يجب أن تكون بالقدر اللازم لخدمة أمن المنشأة وحالات الطوارىء بها ، فكلما قلت الداخل والمخارج كلما ساهم ذلك في تحقيق السيطرة الأمنية .

وفي حالة ما اذا كانت الحاجة ملحة لزيادة عدد المنافذ ، يقتضي الأمر اغلاق بعضها، وفتح العدد المناسب شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى تعطيل حركة العمل وأن يتم وضع الحراسة اللازمة على الأبواب المغلقة .

- اقامة ابراج حراسة على مسافات متقاربة ، لضمان احكام الرقابة وتحقيق السيطرة ، ونظراً لاهمية الابراج فسوف نتحدث عنها تفصيلا فيما بعد .

- ويلزم أن تكون اضاءة الأسوار كافية بحيث تكشف عن أي تحرك ، وسوف نعرض لها ايضا تفصيلا لأهميتها فيما بعد .

- وفي حالة ما اذا كانت أحد اضلاع الأسوار أو بعضها ، تحيط بها مسطحات مائية (بحار ، أنهار خلجان ... الخ) ، فيجب اقامة شبكات معدنية (مصدات) تثبت في المياه على مسافات مناسبة امام اضلاع السور المواجهة ، وذلك لحجز أي عبوات متفجرة طافية يلقيها المخربون بقصد تخريب المنشأة لدىانفجارها ، كذلك يلزم تزويد هذه الشبكات بأجهزة انذار وشراك خداعية .

- والوضع الطبيعي ان تقوم الحراسة المكلفة بتأمين المنشأة من الخارج بالمرور حول هذه الأسوار للتاكد من نظافتها من الناحية الأمنية . وأن يقوم المكلفون بالاشراف ومراقبة الحراس بالمرور على المواقع الأمنية . والمرور هنا قد يكون راجلا أو عن طريق دوريات راكبة . ومن ثم يلزم أن يكون هناك طريقا صالحاً للمرور حول الأسوار من الخارج والداخل حتى يتسنى مداومة المرور إذ لا فائدة من تعيين حراسة في نقطة يصعب التحرك منها واليها ، للمرور أو لمحاولة ابعاد خطر ، أو للكشف عن مصدر خطر .
- ويجب وضع لافتات تحذيرية لمن يحاول الأقتراب أو التصوير أو .... الخ وان تكون هذه اللافتات في اماكن ظاهرة ، ويسهل مراقبتها .
- وأيضا يمكن حفر ما يشبه الخنادق أو وضع حواجز أو سدادات حديدة على ابعاد مناسبة من الأسوار الخارجية ، وذلك لتصعيب الوصول اليها ، وغالبا ما يتوقف ذلك على أهمية المنشأة وطبيعتها الانتاجية
- وقد يقتضي الأمر في بعض المنشآت الهامة الكبرى ، استخدام وسائل نقل ، كالقطارات أو السفن أو الطائرات .. وهذه الوسائل تسبب مشاكل أمنية كبيرة ، فلم يعد الأمر مجرد أسوار ، وانما يتعين عندئذ استخدام وسائل واساليب امنية اخرى سنتحدث عنها تفصيلا لاهميتها .

- وأخيراً يلزم تزويد الأسوار بأجهزة الأنذار الحديثة والكاميرات التلفزيونية التي يتم تشغيلها من غرف عمليات تعمل على مدى ٢٤ ساعة .

٢/٣/٣/١ الابراج

أبراج المراقبة ، عبارة عن مكان مرتفع تعين فيه حراسة يمكنها عن طريقه من إكتشاف ما يجري على مدى أوسع وبالتالي القدرة المبكرة على اكتشاف مصادر الخطر ، والأستعداد المبكر لاتخاذ الأجراءات المناسبة لمواجهتها .

وإقامة ابراج المراقبة تخضع لشروط يجب وضعها في الاعتبار وهي :

× أن تكون الحاجة اليها ضرورية لأستكمال الحلقات الأمنية للمنشأة بمعنى أنه قد لا يتطلب الحال في جميع الحالات بناء هذه الأبراج ، إذ يتوقف الأمر على الطبيعة الجغرافية لموقع المنشأة واهميتها . وتضاريس المنطقة والامكانات المادية .

× أن يكون توزيعها بطريقة تكفل للمكلفين بالحراسة أداء المهمة الموكولة إليهم وتمكنهم من مراقبة وملاحظة ما يجري في المنطقة المحيطة بالمنشأة بسهولة سواء من الداخل أو الخارج .

× أن توفر الرؤية المناسبة لابعد مسافة وفي جميع الأتجاهات .

× أن يشرف بعضها على بعض ، وان يكون بينها اتصال مناسب .

× أن تكون بارتفاع مناسب يتلائم مع طبيعة موقع المنشأة وتضاريسه وليست هناك مقاييس محددة ، وإن كان المتعارف عليه انها يجب الا تقل ارتفاعها عن أربعة أمتار ، ولا يبعد كل منها عن الآخر اكثر

من خمسين متراً مع مراعاة ان هذه المسافة تتوقف ايضا على اهميــة المنشأة وطبيعة موقعها والامكانات المادية .

× ان يكون امامها مجال رؤية واسع . وقد خضع نظام ابـراج الحراسـة للعديد من الدراسات ، كما يوجد اتجاه يقلل مـن قيمتهـا للآسـباب التاليــة :

- ارتفاع تكلفة بناؤها .
- شكلها يثير القلق النفسي والأنفعال لدى العاملين بالمنشـأة ، مما يؤثر على ادائهم .
- لا تصلح في جميع الأحوال ، لا سيما في الظـروف والأحـوال الجوية المتقلبة .
- لا تتيح لشاغليها التمييز بدقة لما يجري اسفلها .

بيد أنـه وبرغـم هـذه الأنتقـادات ، لا زالـت ابـراج المراقبـة تشكل أهمية في حراسة وتأمين المنشـآت مـن الخـارج ، لأن مظهرها يبعث على الخوف والتردد لـدى كـل مـن يفكـر في محاولـة الأقـتراب منهـا ، الى جـانب انهـا توفـر مـن عـدد الحراس لما تحققه من مجال واسع للرؤية والمراقبة .

ويتم تزويد هذه الأبراج في بعض الأحـوال بكامـيرات مراقبـة تلفزيونيـة ، وكشـاف اضـاءة لـه القـدرة علـى كشـف أكـبر مساحة ممكنة ، وكذا جهاز إنذار ، وجهــاز إتصـال واسـع المـدى.. هـذا الى جـانب مـا يحملـه الحـارس مـــن أدوات التسليح الشخصي ، وسيأتي الحديث عنها في حينه .

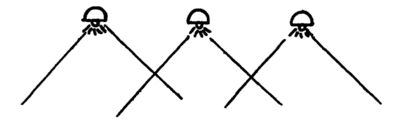
٣/٣/٣. الاضـــاءة

تلعب الاضاءة دوراً هاماً في تأمين المنشآت حيث توفر الحمايــة الـتي يوفرها ضوء النهار . ففـي الوقـت الـذي تشـكل فيـه أحـد المعوقـات المباشرة للتسلل داخلها ، فإن الاضاءة تعتبر اداه ناجحة لقيام رجـال الحراسة باداء واجبهم ، والكشف بسهولة عن أي تحركـات مريبـة في المنطقة أثناء الليل .

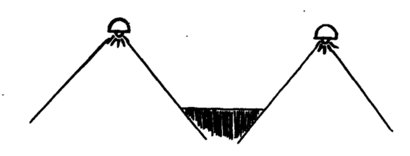
فـالظلام ، أو الأضـاءة غـير الكافيـة ، تعـرض المنشــأة للخطــر ، وبالتالي فالأضاءة تحقق المزايا الآتية :

- كشف أي محاولة للتسلل ، أو أي تحركات ليلا .
- السيطرة على دخول وخروج الأفراد للمنشـأة والتعـرف بسـهولة علـى شخصياتهم ، حتى لايسمح بدخول أي افراد غير مرغوب فيهم .
- التأكد مـن البطاقـات الـتي يحملهـا الأفـراد المسـموح لهـم بـالدخول للمنشأة ، وكشف أي تلاعب أو تزوير بسهولة .
- وضـوح الرؤيـة داخـل المركبـات ، وسـهولة التعـرف علـى محتواهــا وشخصية راكبيها .
- القدرة على تمييز وكشف أي تحركات مريبــة في المنطقـة . ولتحقيـق هذه المزايا يجب أن يتوفر مايلي :
- أن تكـون الأضـاءة كافيـة ، ويراعـى هنـا أن يتداخـل ضـوء المصـادر الضوئية ، بصورة تغطي المنطقة بالكـامل ، وبحيـث لا يتخللهـا أي مناطق مظلمة . وقد وجد من المناسب ان يكون ارتفـاع الاضـاءة علـى المبـاني مـترين ونصـف تقريبـا ، واذا وضعـت علـى أعمـده فيكـون

ارتفاعها من سبعة الى الى ثماني أمتار تقريبا ويمكن توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية :



ففي هذا الشكل نلاحظ تداخل الاضاءة وتغطية المنطقة بالكامل



اما في الشكل السابق فنجد منطقة مظلمة لعدم تداخل الاضاءة بسبب تباعد المصادر الضوئية عن بعضها

- ان تكون هناك مصادر للقوة الكهربائية تعمل اتوماتيكيا بمجرد انقطاع الكهرباء لأي سبب من الأسباب ، والتي قد يكون منها القطع العمدي .

- يراعى توفير الحمايـة للكـابلات والأسـلاك الكهربائيـة ، بحيـث لا تكون في متناول أيـدي مـن يعبـث بهـا ، فـالافضل دائمـا ان تكـون مدفونة في الحوائط أو في باطن الأرض .
- مراعاة تناسب الضوء مـع الـوان المنطقـة المحيطـة بالمنشـأة ، وعلـى سبيل المثال زيادة كمية الضوء للمناطق داكنة اللون .
- تركيز مفـاتيح تشـغيل الأضـاءة في أقـل عـدد ممكـن مـن الامـاكن ، وان توضع عليه حراسة خاصة .
- أن يخضـع نظـام الاضـاءة في المنشـأة للصيانـة المسـتمرة ، وان يتـم التأكد بصفة دورية أنها صالحة للاستعمال .

ولا شك أن نظام الأضاءة يختلف من منشأة الى أخرى تبعـا لطبيعـة العمل بهـــا ، واهميتهـا مـن الناحيـة القوميـة ، ودرجـة الخطـر المعرضة له .

وهناك أنظمة مختلفة للاضاءة منها :

- **الاضاءة المستمرة** ، ويظـل تشـغيلها بصفـة مسـتمرة طـوال الليـل ، وهذا النظام هو الشائع ، حيـث يحقـق الفـائدة المرجـوه مـن كشـف المناطق ليلا ، ويجعلها واضحة الرؤية بإستمرار .
- **الاضاءة المؤقتة** ، ووفقـا لهـذا النظـام لا تسـتخدم مصـادر ضوئيـة بصفة مستمرة ، ولكن في اوقات الحاجة فقط ، كما هـو الحـال ، في حالات الطوارىء أو العمل الأضافي ليـلا . وتعتـبر الكشـافات القويـة المثبتة في ابراج الحراسة مصادر ضوئية مؤقتـة ، لانهـا في الغـالب لا تستعمل الا عند الحاجة اليها .

- **الاضاءة المتحركة** ، وهذه الأضاءة اما أن تكون مستمرة أو مؤقتة ، وقد تكون محمولة على عربات مجهزة لهذا الغرض ، أو تكون مع الأفراد أنفسهم في شكل البطاريات اليدوية .

ويجب التنويه هنا الى أن هذه الأنظمة قد تستخدم منفردة ، كما قد يتم الجمع بين بعضها أو كلها معاً .

أما عن أماكن الاضاءة فيتم توزيعها داخل وخارج المنشأة .

× **الاضاءة خارج المنشأة**

تشمل الأضاءة الخارجية للمنشأة حدودها الخارجية ، ويتوقف نوع الأضاءة ومستواها على امكانيات وظروف وطبيعة وأهمية كل منشأة . فبعض المنشآت تستخدم مصابيح عاكسة للوهج حيث يوجه الضوء المنبعث منها الى المناطق المحيطة بالمنشأة فيبرزها بصورة تمكن رجال أمنها من مراقبة أي تحركات مريبة ، ويجد المتسللون صعوبة كبيرة في تمييز أي أهداف يحاولون التحرك اليها بسبب تسلط الضوء مباشرة في مواجهتهم مما يؤثر على قدرتهم على الرؤية وذلك لما يسببه الضوء المباشر من اختلال في قوة ابصارهم .

ويراعى عند استخدام هذا النوع من الأضاءة الأ يؤثر على المباني المحيطة بالمنشأة أو القريبة منها وكذلك على الطرقات القريبة منها ايضا . وذلك ان قوة الضوء المنبعث من هذه المصابيح تسبب اضراراً بالغة للمقيمين في النازل المجاورة كما تصيب قائدي السيارات بفقد البصر للحظات مما ينتج عنه العديد من الحوادث المرورية .

كذلك يلاحظ عند استخدام هذا النوع من الأضاءة وجوب أن تكون مثبتة في أماكن أكثر ارتفاعاً من اسوار المنشأة .

وتستخدم كثيراً مـن المنشـأت طريقـة الاضـاءة العاديـة المسـتخدمة في اضـــاءة الشوارع ، وهي عبارة عن اعمدة مقامة بشكل عمودي علـى جوانـب السـور ، وترتفع عنه بحيـث تسـقط زاويـة اشـعتها علـى المنـاطق الخارجيـة المحيطـة بالمنشأة لتضيء المساحة الأكبر منها .

وتشـمل الأضـاءة الخارجيـة للمنشـأة الأبـواب والفتحـات الموجـودة بالأســوار والفراغات والمساحات ان وجدت . وتسهل اضاءة هذه الأماكن عمـل القـائمين على الحراسة في التعرف بصورة واضحة ودقيقة على كل ما يجري في المنطقـة ومـا حولهـا ، وتحديـد شـخصية المـترددين عليهـا . وقـد وجـد ان مصــابيح الفلوريسنت مناسبة لاضاءة الأبواب ، واذا لزم الأمر فيمكن استخدام مصـادر ضوئية مركزة بالنسبة للسيارات ، حتى يمكن كشف ما بداخـل السـيارة مـن أفراد أو محتويات .

كما يراعى اضاءة غرفة الحـرس بضـوء مناسـب ، يقـل مسـتواه عـن مسـتوى الأضاءة الخارجية ، والاهتمام بانارة المداخل والمخارج غير المستعملة .

الاضاءة داخل المنشأة

يجب ان يحدد نظام الأضاءة الداخليـة للمنشـأة بـالقدر الـذي يسـمح بالرؤيـة العادية والتي تمكن القائمين بالحراسـة مـن ادائهـم لواجبـاتهم . ولا شـك ان مستوى الأضاءة سيكون أقـل ، ولكـن إلى الحـد الـذي تتحقـق معـه السـيطرة الأمنية الداخلية ، ولا سيما في الأوقـات الـتي لا تعمـل فيهـا المنشـأة وذلـك اقتصاداً للنفقات .

ويجب أن نضع في اعتبارنا عند التخطيط للآضاءة الداخلية للمنشأة ما يلي :

× **اضاءة الطرقات والممرات** ، لا سيما المحددة منها في خط سير دوريات الحراسة .

- استخدام نظام واحد للآضاءة ، وتحديد اماكن محددة للتشغيل والتحكم فيها .
- المباني والأماكن الحيوية بالمنشأة تكون أقل اضاءة بالنسبة لما يجاورها وتكون الأضاءة حولها متجهة لاسفل وبعيدة عنها الى حد ما .
- اضاءة حوائط المباني الداخلية للمنشأة من أسفل لاعلى ولأرتفاع مترين تقريبا ، وذلك للكشف بسهولة عن أي محاولة تسلل أو اقتراب .
- اضاءة المخازن بأنواعها اضاءة كافية نظراً لأمكانية استغلالها للاختفاء ، إذ من المعروف ان المخازن تحوى أشياء كثيرة ، يندر ان تكون منظمة ومرتبة ، مما يجعلها فرصة لأختباء من يريد شراً بالمنشأة .

٤/٣/٣/١ دوريات الحراسة

عرفنا أنه يتم تأمين المنشأة بواسطة جهاز أمني مكون من مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم تبعا لمواصفات محددة وتدريبهم وفقا لبرامج تدريبية تحتوي على مجموعة من المواد تساهم في اعدادهم المهاري ، وتزيد من لياقتهم وقدرتهم على تحمل الأعباء الأمنية المطلوبة منهم وذلك قبل اضطلاعهم بمهام العمل الأمني الذي سيكلفون به .

أما عن كيفية تولي هؤلاء الأفراد مباشرة عملهم ومسئولياتهم فهي تنحصر غالبا في أعمال الحراسة التي يمكن تقسيمها الى :

- **حراسة ثابتة** ، وهم الأفراد الذين يتم تعيينهم في نقاط أو أماكن ثابتة مثل المداخل ، المخارج ، الأبراج والأماكن الهامة كالمستودعات ، مولدالكهرباء ... الخ .
- **دوريات راجلة** ، وتكون مهمتها المرور سيراً على الأقدام لملاحظة أماكن معينة في مناطق محددة كالأسوار من الداخل والخارج ، والدورية الراجلة قد تكون أيضا دورية اشرافية تكون مهمتها مفاجأة أفراد الحرس أثناء قيامهم بعملهم وذلك للتاكد من تواجدهم ويقظتهم .
- **دوريات راكبة** ، وتباشر عملها بواسطة الدراجة العادية أو البخارية أو السيارات . وتتولى هذه الدوريات المرور على المناطق البعيدة في المنشأة .

ومتى يتوفر للدورية الكفاءة في أداء عملها يجب أن يتم التأكد من أن أفراد الدورية على علم تام بتفاصيل المنطقة أو الأختصاص ، وذلك من واقع خريطة ميدانية تحدد مواقع المباني ، والداخل والمخارج ، والطرق ، والممرات ومصادر الكهرباء والمياه ، وأجهزة تشغيل الأضاءة ، والأسوار ..... الخ . وان يتدريب جيداً على سرعة الوصول لأي مكان في المنشأة من أقرب طريق . وأن يعرف اماكن ومخارج الطوارىء ، وأجهزة الاطفاء ، ومصادر المياه المخصصة للأطفاء .... الخ .

وتواصل الدوريات عملها سواء كانت ثابتة أو راجلة أو راكبة على مدى ٢٤ ساعة ، موزعة على فترات " شيفتات " ، قد تكون ثلاثة أو أربعة.... الخ . وذلك بحسب عدد أفراد الحراسة وامكانيات كل منشأة وهناك أنظمة كثيرة للتأكد من انتظام الدوريات وتنفيذها لتعليمات الأمن ، منها نظام الساعة المحمولة ، التي يحملها الحارس ، وفي كل نقطة يمر عليها يوجدكشك به مفتاح حيث يقوم الحارس باستخدامه في إحداث علامة في الساعة التي يحملها ، ومن ثم يسجل بواسطتها وقت المرور ومكان الكشك الذي مر عليه واستخدم مفتاحه .

وكذلك يوجد نظام جهاز التسجيل الثابت ، وفي هذا النظام لا يزود الحارس بساعة ، بل يمر بنفسه على أماكن بها أجهزة ، ليقوم بالتعامل معها بواسطة اداة مخصصة لذلك ، ويترتب على ذلك تسجيل الوقت في مكتب خارجي . ومزية هذا النظام أنه يعطي الفرصة لمحطة أو مركز الأشراف الخارجي بالتعرف اولا بأول على أفراد الحراسة الذين لم يقوموا بأداء واجبهم ، حيث يتم الانتقال فوراً الى مواقعهم لمعرفة سبب عدم قيامهم بتشغيل الجهاز في الوقت المحدد لمرورهم .

وهناك مقولة هامة مؤداها أن ما يراه رجل الحراسة في أول طوافه قد يعني الفرق بين السلامة والكارثة ، لذلك كانت دورة الطواف الأولى هي كما يقولون دورة وقف اعمال الاهمال ، حيث كلنا يعلم أن لحظة الأنصراف تتسم بطابع السرعة والأندفاع وهذا يؤدي في

الغالب الى السهو عن أداء بعض الأعمال التي يمكن أن تؤدي الى كارثة . لذلك كانت للطوافة الأولى اهميتها ولا سيما التي تلي انتهاء العمل ، من هنا كان يلزم لحارس الأمن أن يضع نصب عينه ما يلي :

- احتمال قيام أحد العاملين بترك جهاز أو آلة في حالة تشغيل دون قصد .
- احتمال عدم اطفاء السيجارة التي كان يدخنها عقب الانصراف من العمل مباشرة .
- احتمال عدم غلق النوافذ والأبواب .
- احتمال ترك قمامة أو أشياء أو عوائق ... الخ في الممرات مما يترتب عليها حوادث .
- احتمال وجود صنابير مياه مفتوحة في دورات المياه .
- احتمال ترك مصابيح الأنارة مضاءة .
- التأكد من وصلات التليفون ، وانها تعمل بشكل عادي .

وهناك الكثير الذي يتعذر حصره . والذي سيرد ذكره الآن حيث نعرض للمهام التي يجب على حارس الأمن الأضطلاع بتنفيذها :

- الألمام التام بتعليمات الأمن الخاصة بالمنشأة .
- المعرفة التامة للحدود الجغرافية للمنشأة ، والمباني والأماكن الهامة بها ، والطرق والممرات المؤدية اليها .
- معرفة أماكن أجهزة الأنقاذ والأطفاء في المنشأة وذلك لسرعة الوصول اليها واستخدامها عند حالات الطوارىء .

- التأكد من حمل كافة متطلبات الحراسة وهي:
  × أوراق للكتابة وقلم .
  × السلاح الشخصي والذخيرة .
  × جهاز الانذار (قد تكون صفارة مثلا)
  × جهاز الأضاءة (بطارية .. الخ)
  × جهاز اتصال (لا سلكي ...الخ)
  × عصا الدورية (هراوة) .
- الحرص على أن يكون المظهر حسناً والملابس متكاملة وذلك ليتحقق التوحيد والتماثل بالنسبة لباقي أفراد الحرس . كما يلزم التأكد من وجود الملابس الوقائية مثل معطف المطر .. الخ .
- التركيز في التفتيش على الآتي :
  × مسببات الحريق .
  × توقف الآلات والأجهزة القرر عدم تشغيلها .
  × اطفاء الأنوار التي لا داعي لها ، والتأكد من الانارة العادية .
  × غلق النوافذ والأبواب المعتاد غلقها .
  × التركيز على مصادر الخطر كالمطابخ والمخازن ووصلات الكابلات ، وطلمبات الوقود ، والغلايات والسخانات والأفران.....الخ
- التأكد عند المرور على الأسوار من سلامتها ، وعدم وجود أي أشياء غريبة بجوارها .

- الاهتمام أثناء المرور على مواقف السيارات بالسيارات الغريبة حتى يتم التأكد من معرفة سبب تواجدها وصاحبها وكيفية دخوله وسيارته الى المنشأة .
- عدم انتهاج خط سير ثابت ، حيث يلزم تغييره ، وجعله مفاجأً .
- لا تتجه ببصرك دائما لما هو امامك أو مستوى رويتك ، بل انظر الى الأشياء التي فوق أو تحت مستوى النظر . وفتش الأماكن التي لا يصل اليها البصر مثل خلف الأبواب ، وداخل الأواني وسلال المهملات .... الخ .
- اجعل لك حس أمني يتحرك لدى أي منبهات أو مؤثرات تجعلك تشك في المواقف ، وترتاب في مسبباتها .
- لاحظ أي تغيرات غير عادية تحدث في نقطة حراستك ، ولا تغض النظر عنها دون التحري والسؤال عن سببها .

٢ امن المعلومات والوثائق

يسعى اعداء البلاد في أي مكان الى الحصول على معلومات تمكنهم من النيل من غرمائهم . وهذه المعلومات التي يسعون جاهدين للحصول عليها عديدة ومن بينها ما يتعلق بالمنشآت الهامة التي يؤدي الاضرار بها الى الاضرار بالاقتصاد القومي ، وزعزة الأستقرار الأمني بها . ومن بين المعلومات التي يحرص الاعداء الحصول عليها دائما :

- المعلومات العسكرية وكل ما يتعلق بها من أفراد وعتاد وتدريب وخطط .

- معلومات اقتصادية تتعلق بالمنشآت الهامة ، وقدرتها الأنتاجية على الوفاء بحاجة البلاد ، سواء في السلم أو الحرب .
- الخطط التموينية ومدى كفايتها والمدة المتوقعة لنفاذها .
- الإجراءات الأمنية ، ومدى استقرارها :
- عدد المستشفيات ، والمخزون من الأدوية .
- مدى التكامل والتعاون بين أجهزة الدولة في حالة السلم والحرب .
- امكانات الأجهزة الأمنية وتسليحها وتدريبها وخطط المواجهات الأمنية .

وغيرها من المعلومات التي يعتبر تسريبها مما يمس بأمن الدولة ، وغالبا ما يحصل التسريب عن طريق الأفراد بالوسائل الآتية :

- تجنيد الأفراد لصالح العدو .
- إستخدام المغريات المادية والمعنوية .
- بافقادالافرادشعورهم وارادتهم (التخدير، التنويم ، السكر،.. الخ) .
- ما يخرج من الأفراد أثناء حديثهم ، ودون قصد ، من اسرار ودقائق عملهم في مجتمعاتهم ولقاءاتهم أو فيما يدور بين الأهل والأقارب .

وهذه المعلومات قد تخرج من الفرد بطريق القول أو الفعل ، أو من خلال وثائق هامة . فالورقة التي تحوي معلومات خاصة بالمواد الخام التي تستخدم في صناعة معينة ونسب تشغيلها . تعتبر أعلى درجات المعلومات سرية ، ويحاول العدو الحصول عليها بشتى الطرق ، وفي نفس الوقت يعتبر أمر الأستيلاء عليها كارثة بالنسبة للمنشأة .

كذلك الأمر بشأن المستندات والوثائق التي تحوي ، خطط الأمن بالمنشأة وخط سير الدوريات وعددها .... الخ ، إذ تعتبر ايضا معلومات هامة يجب المحافظة عليها وتأمينها ضد أي محاولة للحصول عليها .

والحال كذلك بشأن العقود والمناقصات والمزايدات حيث تنطوي على سرية ، يتوقف على إفشائها انهيار منشآت بالكامل .

وإذا كان الأمر جد خطير فيلزم بداءة أن نحدد درجة سرية المعلومة التي تحويها الوثيقة ، لان تحديد درجة السرية سيتوقف عليه اسلوب تأمينها .

وتتفاوت درجة سرية الوثائق والمستندات فيما بين :

- **سري للغاية** ، وهي المستندات التي تحوي معلومات تتعلق بخطط مستقبلية ، بحيث أنه اذا حصل عليها العدو ، كان هناك خطر واضرار بالاقتصاد القومي . كذلك بشأن المعلومات التي تتعلق بالخطط والبيانات العسكرية ، لأن الحصول عليها أو تسربها يهدد امنها وكيانها العسكري .
- **سري جدا** ، وهي المستندات التي ترد بها معلومات تتعلق بما هو جاري تطبيقه فعلا من خطط وأسرار تكتيكية .
- **سري** ، وهي وثائق تحوي معلومات أقل في أهميتها من السابقة ، ويترتب على تسربها التأثير على سمعة الدولة ، وعدم قدرتها على السيطرة على سرية معلوماتها ، وعلى سبيل المثال ، المعلومات المثبتة في وثائق خاصة بالتزوير في انتخابات سياسية ، أو تسرب

أسئلة امتحانات الشهادات العامة .. الخ .

- **سري شخصي** ، وهي معلومات سرية ، لا يجوز الاطلاع عليها لغير الشخص المرسلة اليه ثم يجري حفظها حتى لا يسهل اطلاع أحد عليها .

ويقتضي الحفاظ على هذه المعلومات أن تحفظ الوثائق والمستندات التي تحويها داخل غرف خاصة ذات خزائن حديدية يتم بناؤها بمواصفات أمنية ضد الحرائق والتخريب والسرقة ، وأن يتم حفظ الوثائق والمستندات طبقا لأصول وقواعد التوثيق والفهرسة ، ومع التقدم التكنولوجي ، صار حفظ هذه الوثائق والمستندات بواسطة أجهزة الميكروفيلم التي تتميز بصغر حجمها ، وكبر سعتها والاكثر أمناً ، وتحتاج لحفظها خزائن صغيرة الحجم . كما تتميز بحفظ المستندات والوثائق بتسلسل يجعلها اكثر سهولة في حالة وجود ضرورة وسرعة للرجوع لأي منها في أي وقت .

كما أن نظام الميكروفيلم يجعل المعلومات أكثر أمناً ، اذ يسهل نقلها بسرعة من مكان الى آخر في حالة التخريب أو الحريق ... الخ .

وكما تحددت درجات سرية الوثائق والمستندات ، لا بد أن يتحدد أيضا الأفراد الذين لهم صلاحية الاطلاع عليها ، لذا يجب اتباع القواعد التالية :

- لا يجوز لاي شخص الأحتفاظ بأي معلومات مهما كانت درجة سريتها بحكم وظيفته .
- لا يجوز الأحتفاظ بصورة أي مكاتبات سواء كانت سرية أو عادية .
- لا يجوز اطلاع أي فرد على أصول المكاتبات مهما كانت درجة سريتها ، الا بتصريح وداخل الغرف المخصصة لحفظ الوثائق .

- يوضع نظام أمني يضمن سرية نقل أي وثيقة أو مستند سري . وهناك أساليب كثيرة تطبق في العديد من المنشآت .
- لا يتم نسخ أي صورة من أي مستند أو وثيقة سرية الا بناء على اذن ممن له الصلاحية لذلك ، وتشكل لجنة للنسخ يحضرها مسئول الأمن والذي يثبت ذلك في دفتر تستوفى فيه البيانات الخاصة بعملية النسخ وبمن قام بالتصريح ، واللجنة التي حضرت النسخ ، وعدد النُسخ ، والشخص الذي تسلم النُسخ ، وتاريخ وساعة النسخ ، وامضاء المستلم .. وفي جميع الأحوال يلزماستعادة النُسخ التي تم تصويرها من أي مستند أو وثيقة ، حيث لا يجوز الاحتفاظ بها أكثر من المدة المحددة اذا كان قد تم تحديد مدة وفي حالة عدم تحديد مدة لاستعادة صورة الوثيقة فلا بد أن يكون معلوماً مكان وجودها ومن تكون في عهدته .

وعند استعادة صور الوثائق والمستندات يتم اعدامها عن طريق ماكينات الفرم ثم تحرق تحت اشراف مسئول الأمن ، أو ان يتم حفظها اذا رؤى ذلك .

واذا كنا بصدد الحديث عن أمن المعلومات ، فيجب أن يتناول حديثنا ما فرضه بشأنها عصر التقنية العلمية الحديثة وحتى نواكب حركة التقدم التي تخطو بخطواتها الواسعة الى الأمام وبلا هواده . يث نتحدث عن المعلومات فلا بد أن نتطرق الى نظم الكمبيوتر ودورها في مجال المعلومات [٦] ، وكيفية تأمين ما في سعتها اللآنهائية من معلومات ، فقد أتاح استخدام أجهزة لكمبيوتر حصيلة لا بأس بها من الأمكانات الأمنية لم تكن متداولة مـ قبل ، لكن بالرغم من ذلك ظهرت اساليب الأحتيال وسرقة المعلومات التي غالباً ما تركز أيضا في العنصر البشري المستخدم لجهاز الكمبيوتر .

فمستخدم الكمبيوتر ، يكـون لديـه معلومـات دقيقـة وحساسـة حيـث تسـمح ظروفه وطبيعة عمله بلاطلاع عليها ، وبالتالي يتعرف عليها ، فيتمكن بوسيلة أو بأخرى من نقلها أو تعديلها أو اتلافها .

إذن الأمر ما زال يحتاج الى أمن طالمـا أن التقنيـة رغـم مـا وصلـت اليـه مـن علم وتقدم ، لا زالت تحت سيطرة الفرد ، ويختلف مسـتوى الأمـن المطلـوب من منشأة الى أخرى تبعـا لقيمـة المعلومـات المتداولـة بهـا ، ومـدى اقتناعهـا بأهمية تأمينها ، ومدى استعدادها وقدرتها على التكلفة الأمنية .

إذن لا شك أن النظم الأمنية بمستويات التقنية المتقدمة هي أكـثر تكلفـة ، ولا يتحملها العديد من المنشآت التي قد تكون اقحمت نفسها في هذا المجـال ! !

ذلـك أن أي نظـام أمـني متقـدم يحتـاج الى أجهـزة ومعـدات يتـم تركيبهـا ، وتدريـب أفـراد علـى تشـغيلها ، ومجموعـة مـن الأداريـين الذيـن سـيتولون ادارتها... الخ .

وبسبب ذلك كلـه تكـون التكلفـة الأمنيـة كبـيرة ، وفي الغـالب يتـم مقارنتهـا بالخسارة الناشئة من تسرب المعلومات ، وما يترتب عليها من :

× خسارة في أعمال المنشأة .
× فقد ثقة المتعاملين معها .
× زيادة تكلفة اعادة تصحيح نظام الملفات .
× تكلفة الاجراءات الأمنية الجديدة .
× تكاليف التفاوض .

وبوجه عـام إذا عرفنـا أن أغلـب المنشـآت تسـتهدف الربـح ، فـالمتوقع أنهـا تستهدف التقليل من أي شيء لا يوصلها الى تحقيق هدفها ، وبالتالي تكون النتيجـــة

هي التأثير على الأجراءات الأمنية بأعتبارها اجراءات لا تستهدف الربح أساساً .

فهي إذن معادلة صعبة ، كيف تحقق الأمـن بـأقل التكـاليف الممكنـة ، تلـك معادلة تحتاج لحلها الايمان أولا بـأن الأمـن مطلـب أساسـي ومـع أنـه لا يـدر ربحـه بصورة مباشرة الا أنه وسيلة لتحقيق الربح . لذلك كان الوعي الأمني والتدريـب ضمـن المتطلبات الأساسية لتحقيق الأمـــــن .

٣- أمن الاتصالات

تعتبر الأتصالات أحد العوامل التي يمكن أن تستغل للحصول عن طريقها على المعلومات . وكما نعرف فهي أما اتصالات داخلية وإما خارجية .

بالنسبة للأتصالات الداخلية ، فقد تكون من أعلى الى أسفل ، وهي التي تتـم فيما بين الرؤوساء والمرؤوسين . وغالبا ما تكون في صورة توجيهات وتعليمات شفوية أو مكتوبة يتم تداولها فيما بينهم . وقد تكون من أسفل الى أعلى وتتم فيما بين المرؤوســين وقياداتهم أو رؤوسائهم ، في شكل اتصالات أو تقارير مكتوبة أو طلبـات ... الخ . كمـا قد تكون أفقية بمعنى اتمامها فيما بين الادارات والأقسام والوحدات في خطوط أفقية ، وهذه غالبا ما تكون بشأن الاستفسار عن شيء أو طلب المساعدة في عمل شيء .. الخ .

أما الاتصالات الخارجية فهي التي تتم بين جميع العاملين في المنشأة سواء من داخلها الى خارجها أو العكـس . وهـذه الاتصـالات بطبيعـة الحـال ليسـت جميعهـا متعلقة بالعمل . وما نريد التركيز عليه هنا هو مـا كـان منهـا متعلقاً بـالعمل ، والـتي تشمل معلومات يترتب على معرفتها الأضرار بالمنشأة اقتصاديا وأمنياً .

لذلك تحاول كل منشأة أن تضع من القواعد والتعليمات والأجراءات مـا يؤمـن اتصالاتها ضد أي محاولة لألتقاطها . ومن التعليمات والإجراءات الدارجة :

- وضع نظام يتحدد من خلاله درجة اهمية المعلومات وسريتها ، ونـوع وسيلة الاتصال التي تتم عن طريقها ، وكيفية اتمامها ، وعلى سـبيل المثال فالمعلومة التي تحمل درجة سري للغايـة لا يتصـور نقلهـا عـبر جهـاز لا سـلكي عـادي ، أو جهـاز تليفـون يمكـن التقـاط مكالماتـه بسهولة . إذ يجب العمل على اتبعاع نظام الشفره (الكود) .
- ويراعى عند استخدام نظام الشفره (الكود) ، الا يكون ثابتـا ، بـل يجب تغييره من آن لآخر .
- ويراعى قيام مهندس وخبراء الأتصـالات بمراقبـة أجهـزة الأتصـالات للتأكد من عـدم وجـود أي محـاولات للتصنـت أو التجسـس عليهـا وذلك من آن الى آخر .
- مراعاة اختيار العـاملين علـى أجهـزة الأتصـال ، ممـن يكونـون مـن العاملين الموثوق فيهم ، علـى اعتبـار أن أغلـب مشـاكل الأتصـالات تكون بسببهم .
- وضع نظام لسرية أرقام التليفونات ، وإختيار موجات لا سلكية غـير متداول العمل بها ، مع مراعاة تغيرها من آن لآخـر ، وكذلـك اتبـاع نظام الموجات البديلة التي يتـم التحويـل عليهـا في حالـة الأحسـاس بوجود شيء مفاجيء أو غير عادي عبر الاتصال .
- وضع الحراسة الكافية على اماكن الأتصالات لحمايتهـا مـن العبـث الذي يستهدف التعطيل أو التخريب ، وتجهيز الفنيين المتخصصـين الذين يتم اللجوء اليهم فور حدوث أي أعطال مفاجأة .

ويحاول العلم الحديث أن يقدم لنا ما يؤمن أجهزة الأتصالات ولكن في المقابل أيضا هناك من يقدم الأجهزة الحديثة التي يمكن بواسطتها معرفة كل ما يدور عبر الأتصال .

فهناك أجهزة حديثة لألتقاط أي رسائل متبادلة عبر أجهزة اللاسلكي ، واخرى يمكن وضعها على الكابلات أو بالقرب منها ، لتلتقط المكالمات والاحاديث تفصيلا وبسهولة .

ويعتقد البعض أن نظام الشفره يمكن أن يحقق الضمانات الكافية لسرية المعلومات التي يتم تبادلها عبر أجهزة الأتصالات باعتبار أنه قد أصبح متاحاً الآن أجهزة اليكترونية على درجة عالية من التقنية يمكنها حل رموز أي شفره في أقل وقت .

وحلا لمشكلة الشفره ، يتم استخدام أجهزة حديثة تثبت إحدى وحداتها في أجهزة الأرسال ، والوحدة الأخرى في أجهزة الاستقبال ، فعند اجراء أي مكالمة تقوم الوحدة الأولى بتشفيرها وفق نظام خاص وسري وفور وصول المكالمة للوحدة الثانية تقوم بفك رموز الشفره واعادة المكالمة لأصلها الطبيعي ، ومن خلال هذا الجهاز يتم السيطرة على المعلومة طوال المسافة ما بين جهاز الأرسال وجهاز الاستقبال .

والمشكلة في هذه الأجهزة هي معرفة الشفره التي يستخدمها الجهاز والتي من خلالها يمكن فك رموز أي اتصال عقب التقاطه من وحدة الارسال ، كما أن أسلوب الشفره المعقدة الذي يستخدم في نقل المعلومات المتداولة بين السفارات يواجه أيضا نفس المشاكل ، وعموما

فإن معرفة سر الشفره في أي جهاز تكفي للحصول على أي معلومات ومشكلة الحصول أو معرفة الشفره هو ما يـأخذ العلـم الحديـث علـى عاتقه أمر الوصـول اليهـا وحلهـا في الوقـت الـذي يقـدم لنـا مـا يعيق ويصعب الوصول الى حل رموزها .

وهناك أمر آخر يعتبر علـى درجـة كبـيرة مـن الأهميـة وهـو موضـوع استغلال وتجنيد الأفـراد المبتعثـين في مأموريـات للخـارج ، للتعـامل باسم المنشأة في العديد مـن الأعمـال ، والـذي يتـم التقـاطهم بمجـرد الوصول للأيقاع بهم والحصول منهم على أي معلومات .

لذلك كـان لازمـا ان نلفـت النظـر الى ضـرورة اختيـار أكفـأ العنـاصر وأكثرهـا ولاءً للمنشـأة وتوعيتهـم التوعيـة اللازمـة الـتي تؤمنهـم في تحركاتهم واتصالاتهم وعلاقاتهم ، والحاقهم بدورات تدريبية تصقـل من قدراتهم ، وتنمي لديهم المهارات ، وتغير مـن السـلوكيات الـتي تمكنهم من كشف أي محاولات يكون من شأنها الايقاع بهم .

٤- أمن وسائل الانتقال

عرضنا سابقا لكيفة تأمين دخول الأفراد المنشأة ، حيث افترضنا أنهم يحضرون الى المنشأة راجلين ، ولكن في حالة حضورهم بمركبات أيا كان نوعها فالأمر يقتضي هنا أن نعرض لكيفية تأمين هذه المركبات ومن ثم تأمين سلامة وأمن المنشأة .

وعموما ، فسواء كان الأفراد عاملين أو مترددين أو زائرين ، فالفرض الآن هو تواجدهم في إحدى المركبات مما يقتضي وضع نظام يكفل السيطرة على دخولها وخروجها وأثناء تحركها وتواجدها داخل المنشأة .

١/٤ دخول وخروج المركبات

يلزم وضع نظام تحكمه ضوابط وقواعد لدخول وخروج المركبات من المنشأة . ومن هذه القواعد المتعارف عليها :

- وضع الحواجز اليدوية أو الكهربائية على البوابات حتى يمكن السيطرة على دخول وخروج السيارات والتأكد من هويتها وصلاحيتها للدخول أو الخروج .
- منح تصاريح خاصة ، ذات لون وشكل معين لاصحاب السيارات المصرح لها بالدخول ، مع مراعاة وضع التصريح في مكان محدد في مقدمة كل سيارة ، وعلى أن تمنح سيارات العاملون المترددون تصاريح بلون آخر لتميزها عن سيارات العاملون ، كذلك يمكن منح بعض اصحاب السيارات الذين يقومون بأعمال مؤقتة ، كالأعمال الأنشائية ، تصاريح مؤقتة ، تسحب منهم عقب أنتهاء العمل .

- السيارات التابعة للمنشأة يفضل أن تأخذ لون واحد ، ويوضع عليها (بادج) أو شعار المنشأة ، والمكان الدارج لوضعها هو الأبواب الامامية كما يلصق على مقدمة السيارة التصريح الخاص بها .
هذا بالاضافة إلى أمر التشغيل الخاص بكل سيارة والذي يحمل

البيانات الرئيسية التالية :

× اسم سائق المركبة .
× بيانات خاصة بالسيارة (لونها .. الموديل .. رقمها المروري .. ورقمها الكودي .. الخ)
× نوع المأمورية .
× اسم القائم بالمأمورية وعدد مرافقيه واسمائهم .
× رقم عداد السرعة عند الخروج للمأمورية .
× رقم عداد السرعة عقب العودة (وهذا يوقع عليه القائم بالمأمورية وعلى مسئوليته ، عقب انتهاء المأمورية) .
× ... الخ .

- والوضع الطبيعي هو منع الزيارة نهائيا لاي من العاملين في المنشآت الهامة . وإن كانت هناك ظروف خارجة عن الأرادة والنظام المتبع في المنشأة . قد تلجأ بعض المنشآت الى تحديد أماكن في اطراف المنشأة وبعيده عن الأماكن الهامة ، تخصص لمثل هذه الظروف ، والبعض الآخر يسمح بالزيارة تحت السيطرة والملاحظة التامة .
- كذلك يمنع دخول السيارات الخاصة الى المنشأة ، ويخصص لها أماكن انتظار خارجها ، وفي هذه الحالة تقوم المنشأة بتوفير سيارات

نقل جماعي للعاملين بها ، وفي حالة تعذر ذلك يخصص لهـا مكـان داخل المنشأة بعيداً عـن الأمـاكن الهامـة ، شـريطة أن يحـاط بسـور وتعين عليه الحراسة اللازمة .

- لا يسمح باقتراب أو انتظار السيارات حول حدود المنشأة المحاطـة بالأسوار .
- تخضع السيارات المصرح لها بالدخول الى المنشأة للرقابة والملاحظة ، بحيث لا يسمح لها بالتجول في أنحاء المنشأة ، إذ يجـب توجيهها وفور التصريح لها بالدخول الَى المكان المخصص للوقوف تحت اشراف مسئولي الأمن والحراسة المكلفين بذلك .
- تخصيص بوابات لسيارات النقل التي تتولى عمليـات نقـل منتجـات المنشأة ، مع وضع نظام أمني يضمن سلامة الشحن والتفريـغ تحـت اشراف مسـئول الأمـن الـذي يتـولى التـأكد مـن مطابقـة الحمولـة للمواصفات والشروط الأمنية ، واعطاء هذه السـيارات تصـاريح تعمـل بمقتضاها في المنشأة .

يبقى بعد ذلك ان نعرف الأجراءات التي يجـب اتباعهـا عنـد قـدوم سيارة تجاه بوابة المنشأة من الخارج وذلك من خلال المثال التالي :

حراس أمن احد المنشآت الهامة ، يعملون في يقظة ، حيث كل منهم يؤدي عمله ودوره المكلف به ، وفي هذه الأثنـاء تقـترب مـن الحـاجز الكهربائي للبوابة إحدى السيارات .

وعندئذ لا بد أن نفرق بين ما إذا كانت هذه السيارة :

- سيارة تابعة للمنشأة .

- سيارة تحمل تصريح دخول للعاملين بالمنشاة .
- سيارة تحمل تصريح دخول المترددين على المنشاة .
- سيارة تحمل تصريحا مؤقتا .
- سيارة لا تحمل أي تصريح .

ففي حالة السيارة التابعة للمنشأة ، يلاحظ حارس الأمن لون السيارة والبادج المطبوع على أبوابها الجانبية ، بالاضافة الى معرفته الشخصية بالسائق ، والمرافقين حيث يلزم أن يتأكد من ذلك جيداً ، وله أن يقوم باجراء التفتيش اللازم اذا اقتضى الأمر ثم يقوم بالسماح لها بالدخول ويتم رفع الحاجز الكهربائي ، وفي نفس الوقت يقوم حارس الأمن الآخر بتسجيل رقم السيارة وساعة عودتها واسم السائق والمرافقين ورقم عداد السرعة وبيانات أمر التشغيل ... الخ وذلك في دفتر أحوال أعد لهذا الغرض .

وبافتراض ، أن حارس الأمن ، وهو يلاحظ الراكبين للسيارة ، تبين له أن هناك أحد الأفراد لا يعرفه ، ففي هذه الحالة يطلب نزوله من السيارة ويتبع معه الأجراءات التي سبق أن تحدثنا عنها بالنسبة لدخول الأفراد .

وتتبع نفس هذه الأجراءات بالنسبة للسيارات الخاصة بالعاملين بالمنشأة وسيارات المترددين التي تحمل تصريحا مؤقتا .

أما بالنسبة للسيارة التي لا تحمل أي تصريح ، فيقوم الحارس بالتوجه الى قائدها للأستفسار عن الآتي :-

- ما سبب الحضور للمنشأة ؟ .
- من الذي يريد مقابلته ؟ .
- وهل هي زيارة عامة أم خاصة ؟ .

- وهل هناك موعد أم لا ؟ .

فإن تبين للحارس أنه قد حضر لمقابلـة أحـد العـاملين بالمنشـأة للأتفـاق علـى أعمال تتعلق بها ، فيطلب منه بطاقة تحقيق شخصيته ، وان يأخذ جانب الطريـق ، ثم يتصل الحارس بالشخص المطلوب زيارته حتى يتـأكد مـن المعلومـات الـتي لديـه ، وعلى الفور يسلم الزائر بطاقة زائر ليضعها على صدره وبطاقة للسيارة ليضعها علـى " برابريز " السيارة ، ويرشده الى المكان المخصص لأنتظار السيارات الخاصـة ، ومكـان الشخص الذي يريد مقابلته .

ثـم يرفـع الحـاجز الكهربـائي ويسـمح لـه بـالدخول ، وينبـه علـى الحـارس الداخلي بمتابعته حتى يضع سيارته في مكان الأنتظار المحدد ، وفي نفس الوقت يكون الحـارس المكلـف بـالقيد في دفـتر الأحـوال قـد أدرج في دفـتره رقـم السـيارة ولونـهـا ، والموديل ، وساعة الدخول ، ورقم كارت الزيارة ورقم كـارت تصريـح السـيارة ، واسـم سائق السيارة ، والشخص المطلوب زيارته ... الخ .

(وعلى سبيل المثال كان رقم القيد في الدفتر ١٤ ح أي ١٤ " أحوال ") .

ويتوالى بعد ذلك دخول وخروج السيارات والأفراد ، وبعد ساعتين تقترب مـن البوابة سيارة آتية من الداخل ، فيتقدم اليها الحارس حيـث يتضـح لـه انهـا السـيارة التي سبق دخولها ، فيتسلم من السائق التصريح بالزيارة ، وتصريح دخـول السـيارة ، ويعيد اليه بطاقة تحقيق الشخصية الخاصة به ، ويرفع الحاجز الكهربائي ليسـمح لـه بالخروج . وفي هذه الأثناء يقوم الحارس المكلف بالقيد في دفتر الأحـوال بإثبـات حالـة الخروج مشيراً الى بند الدخول ، وغالبا ما يكون نص البند كالآتي : الحاقاً للبنـد رقـم ١٤ ح اليوم والخاص ب .... فقد انتهت الزيارة ... " .

والمقصود من المثال السابق ومن استعراض الخطوات التي يجب اتباعها للسماح بدخول أو خروج السيارات من والى المنشأة هو إيضاح الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها بالنسبة لدخول وخروج السيارات وذلك لضمان أمن وسلامة المنشأة .

٢/٤ أماكن وقوف المركبات

ادت زيادة عدد السيارات في أيامنا هذه ، حيث أضحت من الضروريات الى مشاكل بالنسبة لعدد ومساحة المواقف التي تستوعبها . فالعديد من المنشآت لم تدخل في اعتباره هذه المشكلة ، أو على الأقل لم تكن تتوقع أنها ستكون أحد الشاكل الهامة التي ستواجهها فيما بعد .

ولا شك أن كل منشأة تبغي انتظام سير العمل بها في المواعيد المحددة . ومن أجل ذلك فهي تحرص على حضور العاملين وعدم تأخرهم عن مواعيد الحضور المقررة بصورة تؤثر على الكفاءة الأنتاجية لها .

لذلك حرصت المنشآت ، بعد أن تبين لها أن أغلب مشاكل تأخير العاملين تنحصر في عدم توافر مواقف السيارات الكافية وبالصورة المنظمة التي تستوعب أكبر عدد منها ، على التدخل وحل وتنظيم هذه المشكلة من جانبها .

وبذلك أضافت المنشآت الى مشاكلها الأمنية مشكلة أخرى على جانب كبير من الأهمية هي مشكلة مواقف السيارات ، هل تكون داخل المنشآة أم خارجها ؟ . وأي السيارات يسمح لها بالوقوف في المواقف الداخلية وأيها في المواقف الخارجية ؟ وما الحل اذا لم يكن من المتاح توفير مواقف خارجية ؟ ثم كيف سيتم تأمين المنشأة في حالة دخول سيارات العاملين وغيرها في المواقف الداخلية ؟ .

تساؤلات كثيرة ، يتعلق جميعها بمسألة توفير المواقف واتخاذ الأجراءات الأمنية التي تكفل حماية المنشأة من الناحية الأمنية .

١/٢/٤ توفير مواقف السيارات .

لا شك ان توفير مواقف للسيارات يعتبر مشكلة بالنسبة للمنشآت لا سيما التي خلى تخطيطها الأنشائي منذ البداية من ايجاد مواقف للسيارات سواء كانت خارجها أم داخلها ، وقد يكون حل المشكلة في محاولة ايجاد أرض فضاء لتخصيصها لتصبح مواقف للسيارات .

وفي حالة عدم توفر المساحة اللازمة خارج المنشأة ، يمكن اللجوء الى حل آخر ، وهو الأتصال بالمنشآت أو البنايات المجاروة التي لديها مواقف والأتفاق معها على الوضع الذي يسمح بحل مشكلتها ، فقد يكون لدى احداها امكانية لأستيعاب عدد أكبر من السيارات .

وقد يصل الأمر ، الى محاولة الأتفاق مع بعض المقيمين حول المنشأة لشراء المكان وهدمه واقامة مبنى متعدد الطوابق ليستوعب أكبر عدد من السيارات .

والمشكلة داخل المنشأة كما هي خارجها ، حيث يأخذ التفكير مجراه في محاولات لايجاد أماكن لوقوف السيارات قد تكون أعلى المباني أو أسفلها اذا كان الأمر يسمح بذلك هندسيا وأمنيا .

وربما يصل الأمر الى اتجاه آخر ، وهو محاولة الحد من اعداد السيارات الخاصة ، وذلك بتخصص سيارات كبيرة يحدد لها خطوط سير ومواقف معينة ، ينتظر فيها العاملين لنقلهم لموقع المنشأة .

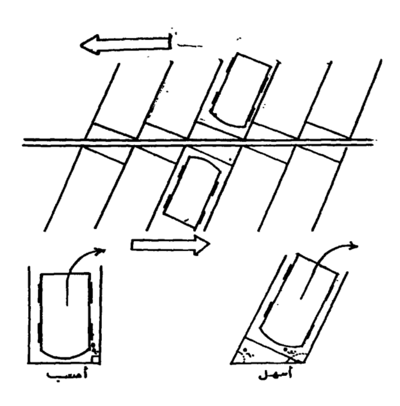
كذلك يمكن الاتصال بالمسئولين بالنقل العام لمحاولة مد الخطوط العامة حتى المنشأة أو أقرب مكان لها ، وبذلك يتجنب العاملين الحضور للمنشأة بسياراتهم ومواجهة مشكلة الأنتظار وعدم وجود المواقف الكافية .

٢/٢/٤ الاجراءات والتعليمات

الخطوة التالية بعد ذلك هي وضع التعليمات واتخاذ الأجراءات التي يمكن من خلالها تنظيم استخدام المواقف التي تم توفيرها وهي :

- التخطيط المناسب لأرض الموقف الذي يستوعب أكبر عدد ممكن من السيارات ، وقد وجد بالدراسة أن أنسب زاوية للتوقف هي ما بين ثلاثين وستين درجة تبعا لشكل أرض الموقف ، وهذا يعني أن الشكل الذي تأخذه السيارة في الموقف يكون على شكل مائل أي على شكل ٧ وهذا الوقوف يجعل الرفرف الأيمن للسيارة يقابل الرفرف الأيسر للسيارة المقابلة لها . وبالتالي يمكن تجنب اصطدام الرفرفين بتوقيف السيارات على أحد جانبي شريط التقسيم بزاوية ٦٠ ، والسيارات المواجهة لها على الجانب الآخر بزاوية ١٢٠ ، هذا مع امكانية وضع حواجز أمام كل سيارة لتعمل كمصد للعجل الأمامي .

ويوضح الشكل التالي تخطيط جزء من أحد مواقف السيارات .



- مراعاة الفراغ بين السيارات ، وحتى يستوعب الموقف العدد الأكبر وقد وجد بالدراسة أيضا أن الفراغ المناسب الذي يجب تقديره هو ما بين ٧ ، ١٠ أقدام وذلك يتوقف على حجم السيارات ، هذا مع ضرورة الألتزام بالفراغ أو المكان المخصص لكل سيارة حتى لا يؤدي عدم الألتزام الى وجود اختناقات وعدم سيولة حركة المرور في منطقة الموقف .
- التخطيط السليم للطرق المؤدية الى مواقف السيارات ، بمعنى أن تكون الطرق المؤدية للموقف موضح عليها اسهم الدخول والخروج ، وأن تكون بالسعة المناسبة التي تسمح بسيولة المرور .
- تحديد السيارات التي ستقف في المواقف الخارجية والداخلية للمنشأة فمن الطبيعي أن مساحة المواقف لن تستوعب سيارات جميع العاملين ، الأمر الذي يستلزم وقفة يتحدد من خلالها من سيكون له صفة الدخول بسيارته ، ومن سيتركها خارج المنشأة .

ولحسم هذه الأمور لا بد من تحديد اولويات فعلى سبيل المثال تكون المواقف الداخلية للمديرين وحتى مستوى معين ، والعاملون الذين تقتضي طبيعة عملهم كثرة الدخول والخروج أثناء العمل .... وهكذا بحيث يعرف كل من العاملون المكان المخصص له سواء داخل أو خارج المنشأة ويبقى بعد ذلك ترتيب وقوف السيارات في المواقف الداخلية وسيكون أيضا بنفس الأسلوب وهو تحديد من له الأولوية تبعا للدرجة الوظيفية التي يشغلها في المنشأة ، وطبيعة العمل الذي يؤديه .

- تحاط المواقف الداخلية للسيارات بسياج شبكي يكـون لـه أكـثر مـن مدخل ومخرج ، مع مراعاة عدم اسـتخدام هـذه المداخـل أو المخـارج كلها في وقـت واحـد الا سـاعة الضغـط المـروري (الـذروة) أو فـي حالـــة الطوارىء ، وفيما عدا ذلك يفضل اســتخدام أقـل عـدد مـن الداخل والمخـارج بحسـب الحاجـة حيـث يكـون ذلـك أفضـل مـن الناحيـة الأمنية ،ويمكن السيطرة على حركة المـرور بتنظيـم سـاعات العمل ، بحيث لا تؤدي الى اختناقات مرورية عند لحظة الأنصـراف من العمـل ومـع ملاحظـة أن تكـون المداخـل والمخـارج ذات اتجـاه واحد .
- توضع علامات مميزة على السيارات التي يسمح لهـا بـالدخول ولهـا حق استخدام المواقف الداخليـة ، واذا كـان هنـاك أكـثر مـن موقـف فيلزم أن يوضح في التصريح أو العلامة رقم الموقف أو اللون المخصـص له .
- يخصص للموقف حارس أمن أو أكثر تبعا لمساحته ، وعدد السيارات المستخدمة له ، وتكون مهمته تنفيـذ التعليمـات الأمنيـة والمروريـة ، وملاحظة العلاقات والتصرفات المشـبوهة الـتي يمكـن أن تتـم داخـل الموقف والتي قد تتعلق بوضع أو نقل أشياء غير مصرح بها .

الفصل الثالث
متطلبات تأمين وحراسة المنشآت

١- الأفراد

٢- المواصفات الأنشائية والأمنية .

٣- الأجهزة والمعدات .

١/٣ الأجهزة الآلية

١/١/٣ الأقفال والكوالين .

٢/١/٣ الأبواب والنوافذ المعدنية .

٣/١/٣ الخزائن الحديدية .

٢/٣ أجهزة المراقبة .

١/٢/٣ أجهزة المراقبة اللاسلكية .

٢/٢/٣ أجهزة المراقبة التليفزيونية .

٣/٢/٣ أجهزة تكبير الأصوات .

٤/٢/٣ أجهزة الكشف عن المتفجرات والأسلحة .

٥/٢/٣ أجهزة الأتصالات.

٣/٣ أجهزة الأنذار

١/٣/٣ أجهزة انذار المداخل والنوافذ

٢/٣/٣ أجهزة انذار الجدران والسقوف والأرضيات .

٣/٣/٣ أجهزة الأنذار الخاصة بالأسوار .

٣/٣/٤ أجهزة الأنذار الخاصة بالخزائن .

٣/٣/٥ أجهزة الأنذار الخاصة بالحرائق .

٣/٤ نماذج لبعض الأجهزة الحديثة .

تقوم متطلبات تأمين وحراسة المنشآت على ثلاث ركائز أساسية هي :

١- الأفراد .

٢- المواصفات الإنشائية والأمنية .

٣- الأجهزة والمعدات .

وقد تحدثنا من قبل عن المتطلب الأول والخاص بالأفراد ، اما المتطلب الثاني فهو يعني مجموعة المواصفات الأنشائية التي يجب الالتزام بها عند بناء أو تشييد أي منشأة ومن بين هذه المواصفات مجموعة شروط أمنية لا بد من مراعاتها .

والملاحظ أن بعض المنشآت لا تهتم بمراعاة تنفيذ هذه المواصفات ، لا من الناحية الهندسية ولا من الناحية الأمنية فتكون النتيجة هي عدم القدرة على التخطيط الأمني السليم لهذه المنشآت .

والواقع أن هذه المواصفات ، ولكونها تبدأ أساساً منذ لحظة التصميم الهندسي للمنشأة ، فليست محلا لهذه الدراسة .

ومن ثم سوف يتم التركيز على المتطلب الثالث والخاص بالأجهزة والمعدات وفي هذا الصدد ، فقد انتشرت في الآونة الأخيرة العديد من الأجهزة والمعدات الأمنية التي تستخدم في تأمين وحماية المنشآت ، وكان للتطور العلمي والتكنولوجي اثره الواضح على ما تؤديه هذه الأجهزة من وظائف ذات تقنية عالية من شأنها مقاومة التحدي الذي جاوز الحدود، ومواجهة الأنشطة الأجرامية التي تطورت اساليبها .

وقد أقدمت العديد من المنشآت على تركيب هذه الأجهزة لما تؤديه من دور فعال في كشف واحباط محاولات التخريب والإضرار بها إضافة إلى انها توفر في اعداد الحراسة البشرية ، وتمكنهم من أداء عملهم بدقة ، بل تمكنهم من القيام بأعمال يتعذر

عليهم القيام بها دون تواجدها ، هذا الى جانب أن نسبة الخطأ بالنسبة لهذه الأجهزة تكاد تكون معدومة .

ولكن يجب الا يغيب عن بالنا أننا مهما استخدمنا من أجهزة ، ومهما كانت درجة تقدمها وتطورها ، فإن إرادة الفرد وجهده هو الأساس في تشغيلها كما لا نغفل عن أن هذه الأجهزة تعمل بالطاقة الكهربائية التي اذا انقطعت اصبحت عديمة الجدوى ، ونعتقد أن قطع الكهرباء لن يكون صعبا على محترفي التخريب والتدمير . كما أنه في الوقت الذي تحاول الأختراعات الحديثة والتطور العلمي أن تقدم ما يخدم الأمن وكشف الأنشطة الأجرامية قبل البدء فيها ، هناك أيضا ما يُقدم أجهزة حديثة وابتكارات تمكن المجرمين والمخربين من تعطيل عمل تلك الاختراعات .

وعلى أي حال ، فإن إنتشار استخدام هذه الأجهزة أصبح ضرورة ، بعد أن تبين أن الأعتماد على العنصر البشري وحده في الأمن والحراسة أصبح غير كافياً ، لا سيما مع الزيادة المطردة في حجم المنشآت وأهميتها ، وقيمة ما تؤديه للمجتمع من خدمات .

ويمكن تقسم هذه الأجهزة الى ثلاثة أنواع [٧] .

١/٣ الاجهزة الآلية

وتستخدم هذه الأجهزة في تأمين المداخل والمنافذ ، ومن أمثلتها :

١/١/٣ الاقفال والكوالين ، ومع انها من العوامل التي تصعب ارتكاب النشاط الأجرامي ، الا أنها ليست مانعة ، إذ أن أغلبها يمكن فتحه بشيء من الخبرة والوقت والصبر .

وهي تأخذ أشكالاً كثيرة وأنواعاً عديدة ، فمنها العادي . والذي يعطي انـذاراً لدى محاولة فتحه بغير مفتاحه الأصلي ، ومنها ما هو متصل بسلسلة قصيرة تقفل من الداخل ... الخ .

والشائع استخدام الأقفال والكوالين داخل المنشأة لا سيما في الأماكن الهامـة ، واستكمالا لعملية التأمين بهذا الأسلوب ، يلزم وضع نظام لاستخدام المفاتيح الخاصة بها ، حيث يتطلب أمن المنشأة تعيين مسئول عنهـا تكـون مهمتـه حفظها بطريقة محكمة سواء أثناء العمـل أو بعـد انتهـاء العمـل ، وان يكـون هناك ضوابط لعملية التسليم والتسـلم ، كـأن يثبـت ذلـك في دفـاتر وسـجلات مدرج بها التاريخ والوقت وتوقيع المستلم .... الخ

كما أن استخدام هـذا الأسـلوب في التـأمين يقتضـي ضـرورة تغيـير الأقفـال أو الكوالين من وقت لآخر ، وخصوصا عند تغيير الأشـخاص المسئولين عنهـا ، أو الأبلاغ بضياع المفاتيح الخاصة بها .

۲/۱/۳ **الابواب والنوافذ المعدنية** ، وهذه أيضا تعتبر أحد أساليب تصعيـب الدخول عن طريقها الى المنشأة ، وان كـانت أيضـا يمكـن كسـرها بإسـتخدام القوة أو الحيله .

وكون هذه الأبواب والنوافذ معدنية أو ذات قضبان حديـدة لا يجعلهـا وسـيلة كافية للتأمين ، لذا يفضــل تزويدهـا بـأجهزة مراقبـة أو أنـذار تجعلهـا أكـثر فاعلية واكثر تحصيناً .

۳/۱/۳ **الخزائن الحديدية** ، ويندرج تحت مفهومها الدواليب الصلبة ، التي تحفـظ بداخلهـا الوثـائق والمسـتندات والأشـياء الهامـة الخاصـة بالمنشـأة ،

وتختلف من ناحية انواعها وأحجامها ، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث قوتها ومتانتها ،إذ ظهرت أنواع جديدة من الخزائن لا تتأثر بالحريق أو التفجير ... الخ وتغيرت في مكوناتها بما يجعلها أكثر تحصيناً . فمنها من أشتمل جدارها على طبقة خارجية صلبة ، ثم تليها طبقة عازلة للحرارة ، ثم طبقة كيمائية تكون لها فاعلية عند محاولة صهر الجدران بمصهر ناري كالأكسوجين ..... الخ هذا بالأضافة الى تحصين بعض الخزائن بأنواع من الأقفال وصل التطور اليها بجعلها رقمية أو تعمل ببصمة الصوت .. الخ .

٢/٣ **أجهزة المراقبة** ، وتستخدم هذه الأجهزة بغرض الكشف المبكر عن أي أخطار يمكن أن يترتب عليها الأضرار بالمنشأة ، كما يمكن من خلالها مراقبة سير العمل داخل المنشأة ، والتأكد من قيام أفراد الحراسة المكلفون بأمن المنشأة بعملهم على الوجه الذي يضمن سلامة المنشأة وأمنها .

ومن أمثلة هذه الأجهزة :

١/٢/٣ **أجهزة المراقبة اللاسلكية** ، وهي أجهزة يمكن عن طريقها متابعة تحركات أفراد الحراسة اثناء عملهم ، وسرعة الأتصال للأبلاغ عن حدوث شيء أو طلب النجدة .. الخ وهذه الأجهزة موزعة على أماكن متفرقة بالمنشأة وعلى الأسوار ولها غرفة مراقبة يتم من خلالها الأتصال بأفراد الحراسة في أماكن اختصاصهم ، كما يمكن لأفراد الحراسة ايضا الأتصال عن طريق هذه الأجهزة الفرعية لغرفة المراقبة للابلاغ عن شيء أو لمجرد اثبات تواجدهم في مواقيت محددة ، وأهم ما يميز هذه الأجهزة هي سهولة الاتصال الفوري ، وصعوبة العبث بها .

وقد تطورت هـذه الأجهـزة بشـكل ملحـوظ ، لا سـيما فيمـا يتعلـق بحجمهـا ودورها ، مما ساعد على إنتشار إستخدامها في العديد من المنشآت .

٢/٢/٣ اجهزة المراقبة التلفزيونية ، وهي اجهـزة يتـم تثبيتهـا في المواقـع الهامة بالمنشأة ، مثل الداخل والخارج ، والأسـوار ، والممـرات والطرقـات ، وأماكن التجمع ، وغرف التشغيل ... الخ وذلك بغرض مراقبة الحركة داخل المنشأة من خلال نقل صورة حيـة لمـا يجـري في كـل موقـع الى غرفـة المراقبـة المركزية عن طريق دائرة تليفزيونية مغلقة .

٣/٢/٣ اجهزة تكبير الاصوات ، وهي عبـارة عـن مكـبرات صـوت تحتـوي على ميكروفونات شديدة الحساسية ، يتـم تثبيتهـا في بعـض الأمـاكن الهامـة بالمنشأة ، وذلك للكشف عن أي حركة أو صوت غير عادي في هذه الأماكن ، وتستخدم هذه الأجهزة بكفاءة في غير أوقات العمل ، حيث يسمع بوضـوح أي صوت غير عادي أو أي حركـة غـير عاديـة في الأمـاكن المثبـت بهـا هـذه الأجهزة ، فيتم الأنتقال فوراً لأسـتجلاء الأمـر ، واتخـاذ الاجـراءات الأمنيـة التي تحبط أي محاولة اجرامية في بدايتها .

٤/٢/٣ اجهزة الكشف عن المتفجرات والاسلحة ، وهذه الأجهزة تقوم امـا على فكرة كشف كل مـا هـو معـدن ، أو فكـرة الأشـعة الـتي يمكـن أن تبـين الأجسام الغريبة الموجودة داخل العبوات أو الطرود .

فالاعتماد على أجهـزة كشـف المعـادن ، غالبـا مـا لا يحقـق الهـدف منـه ، إذ لا يخلو جسم من وجود قطـع معدنيـة مـن أي شـكل أو نـوع ، فنجـد أن جهاز الأنذار يعمل لمجرد شخص يحمل مفاتيح أو أقلام معدنية ، أو حتى

المسامير الطبية التي تربط وصلات أجزاء جسمه الذي تـأثر بحـادث سـيارة منذ فترة سابقة .

فاذا اشار الأنذار بوجود شيء معدني ، فليس هذا أمـر قـاطع بـأن مـن يطلـق بحقه الأنذار يحمل سلاحاً ، ولكن أخذاً بالأحوط تتم عملية التفتيش .

واذا انتقلنا الى الأجهزة التي تستخدم الأشعة ، فإنها تكون مفيدة في الكشـف عن المواد الغريبة غير المتجانسة التي يتم اخفاؤها داخل أي محتويـات مغلقـة فبمجـرد مـرور العبـوات أو الطـرود علـى هـذه الأشـعة تظهـر علـى شاشـات تلفيزيونية صورة ما بداخلها بشكل يسمح باكتشاف أي شـيء غريـب يحـرك الشك داخل القـائم بعمليـة المراقبـة ، فيقـوم علـى الفـور باتخـاذ الأجـراءات الأمنية التي تستوضح أي غموض شاهده أو لاحظه .

٥/٢/٣ أجهزة الاتصال ، يتوقف نجاح أي جهـاز أمـني علـى مـدى كفـاءة نظـام الأتصـال الـذي يتحقـق مـن خلالـه سـرعة إتخـاذ إجـراءات السـيطرة وضوابط الأمن .

وتكشف أهمية الأتصالات عن ضرورة وجود الوسيلة التي يتحقق عـن طريقهـا سرعة تداول ونقل المعلومة بالاسلوب المناسب والوقت المناسب .

واذا كان الوقت المناسـب مـن الأهميـة الـتي تجعـل هنـاك ضـرورة ملحـة الى أجهزة اتصال يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف ، فقد أصبح لازماً تزويـد أفـراد الحراسـة بـأجهزة اتصـال يسـتطيعون عـن طريقهـا تلقـي الأوامـر والتعليمات ، والابلاغ عن الوقائع والأحداث وطلب العون والمساعدة في الوقت المناسب .

ولما كانت أجهزة الأتصال تسبب قلق وازعاج للأنشطة الأجرامية بوجه عام ، فيعمد المجرمون الى التشويش على الاتصالات بكافة وسائل العلم والتكنولوجيا الحديثة بقصد تعطيل وصول الرسائل ، من هنا استلزم الأمر ضرورة استخدام أجهزة حديثة متطورة ، متعددة القنوات ، ذات مدى قوي ، يصعب تأثرها بأي ترددات تضعف من كفاءتها ، أو تشوش على استقبالها أو ارسالها . هذا الى جانب استخدام نظام الشفره في ارسال الرسائل الهامة ، وأن يتم تغييره من وقت لآخر ، ضماناً لعدم فك رموزها .

٣/٣ **اجهزة الانذار** ، وهي عبارة عن أجهزة متعددة الأشكال والأحجام منها ما يتم تركيبه على الداخل والمنافذ أو على الأماكن الهامة والخزائن والمستودعات ، ومنها ما يتم وضعه على الأسوار .... الخ وتعطى هذه الأجهزة انذاراً ضوئيا أو صوتيا بمجرد لمسها أو الأقتراب منها ، وقد حدثت طفرة هائلة في تكنولوجيا أجهزة الأنذار لا يتسع هنا المجال لحصرها ، فقد تم تزويد هذه الأجهزة بكاميرات تصوير يمكنها التقاط صورة واضحة لمن يقترب منها . وسوف نذكر على سبيل المثال بعض أنواع أجهزة الأنذار .

١/٣/٣ **أجهزة انذار المداخل والمنافذ** ، وهي أجهزة كهربائية أو اليكترونية يتم تثبيتها على الأبواب والنوافذ لتعطي انذاراً لدى أي محاولة لفتحها ، سواء بالكسر أو الضغط أو بالمفاتيح المصطنعة ، ويصل الأنذار الى غرفة المراقبة حيث تتخذ الأجراءات الفورية لمطاردة الشخص المعتدي والقبض عليه ؛ وغالبا ما يكون الأنذار في مثل هذه الحالات مسموعاً فيخل بالتوازن النفسي للمجرم ويضعه أمام خيار واحد هو الهرب سريعاً .

كذلك يمكن وضع أجهزة إنذار على الأجزاء الزجاجية في الأبواب والنوافذ وفتارين العرض الزجاجية ، وهذه الأجهزة عبارة عن رقائق شفافة من المعدن تحمل تياراً كهربائياً يمكن لصقها على الزجاج ، ومن خلال اتصالها بغرفة المراقبة يدوي أنذاراً لدى أي محاولة للكسر أو اللمس ... الخ .
كما يمكن أن تكون شرائط من الألومنيوم داخل تركيب الزجاج نفسه ، بحيث يكون الزجاج معد أصلا وبه خاصية الأنذار .

۲/۳/۳ *أجهزة انذار الجدران والسقوف والارضيات* ، ويتم عند الحاجة . وأثناء البناء ، تزويدها بأسلاك تمر في عوازل حيث تحمل تياراً كهربائياً ، ومن خلال توصيل هذه الأسلاك بغرفة المراقبة يصدر الأنذار فور محاولة الدخول الى هذه الأماكن ، كما يمكن استخدام أجهزة الأشعة غير المرئية . والأجهزة التي تصدر موجاتاً صوتية فلدى مرور أي شخص قاطعا لها . تعطي انذاراً صوتيا ، وهي تعمل بالكهرباء أو البطارية .

۳/۳/۳ *أجهزة الانذار الخاصة بالاسوار* . ويتم تركيبها على أسوار المنشأة من الخارج . وتعتمد فكرتها على قطع المجالات الكهربائية التي تعطي إنذاراً صوتيا لدى مرور أحد قاطعا لها ، وتعمل بالكهرباء أو البطارية . يصدرها الجهاز عند أي محاولة للاقتراب من الأسوار أو تسلقها . فينشأ عند قطع الدائرة الكهربائية انذاراً بغرفة المراقبة . يمكن أن يحدد من خلاله مكان محاولة الأقتحام أو التسلل .
والأنواع الحديثة تعمل اليكترونيا من خلال تيار متقطع ذو ذبذبات معينة تحدث انذاراً في حالة إختراقها . كما أن هناك أنواعاً أخرى تعمل عن طريق

ارسال حزم من الأشعة غير المرئية يتم استقبالها بواسـطة صَمامـات كهربائيـة ومغناطيسية تعطي انذاراً عند قطع مسـارها مـن جـانب أي متسـلل ، وهـذه الأجهزة مفيدة بالنسبة للمنشآت الكبرى والمصانع والبنوك والسجون .. الخ .

٤/٣/٣ اجهزة الانذار الخاصة بالخزائن ، وهـي أجهـزة يتـم تثبيتهـا علـى أبواب الخزائن حتى تؤمنها ضد أي محاولة لفتحها بغير مفتاحها الأصلـي ، وهناك أنواع من الأجهـزة تعمـل آليـا عـن طريـق قطـع الدائـرة الكهربائيـة ، وأخرى اليكترونية تعمل بمجرد اقتراب أحد منهـا كمـا أن هنـاك أيضـا نـوع يعمل بالأشعة غير المرئية .

٥/٣/٣ اجهزة الانذار الخاصة بالحرائق ، وتعمل هذه الأجهزة على الكشف المبكر للحرائق بما يحقق القدرة على السيطرة والتقليل ما أمكن من الخسائر . ومن هذه الأجهزة ما يعمل بمجرد تصاعد الدخـان الـذي يعمـل علـى توصيـل التيار الكهربائي داخل الجهـاز عـن طريـق الوحـدة الحساسـة للدخـان الـتي بداخله ، وقد تكون لهـا أيضـا حساسـية للغـازات والنواتـج الأوليـة للحريـق ويتم تركيب هذه الأجهزة في أسقف الأماكن الأكثر تعرضا لخطر الحريـق ، أو التي يخشى من تعرضها للحريق .

كما أن هناك أجهزة تعمل فور ارتفاع درجة الحـرارة ، حيـث تعتمـد أساسـاً على وجود اطراف معدنيـة يختلـف مـدى تأثرهـا بدرجـة الحـرارة ، بحيـث يحدث التلامس بينهما لمجرد هذا الأختلاف ، وهو ما ينتج عنه قفل الدائرة الكهربائية فتعطـي انـذاراً بذلـك علـى لوحـة المراقبـة ، ويمكـن ضبـط هـذه الأطراف عند درجة حرارة معينة حيث يتم عندها التلامس وقفل الدائـــرة

وحدوث الانذار .

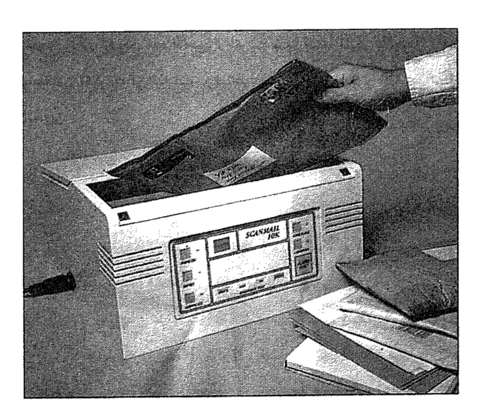
ويوجد أيضا الأجهزة التي تعمل بنظرية التقاط الأشعة تحت الحمراء استناداً الى أن كل لهب يعتبر مصدراً لها ، كذلك الأجهزة التي تعتمد في حساسيتها على جزء من الأشعة فوق البنفسجية ، وهذه الأجهزة لها حساسية كبيرة جدا للهب .

وعموماً ، فإن جميع هذه الأجهزة الغرض منها التنبأ المبكر بالحريق بفضل ما ترسله من اشارات أو انذارات ، فيتحرك على أثرها مسئولي الدفاع المدني والحريق .

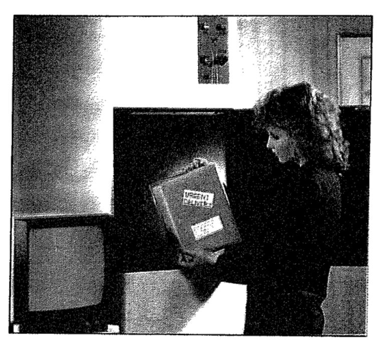
٤/٣ نماذج لبعض الاجهزة الحديثة

وسوف نعرض ، على سبيل الأمثلة لبعض نماذج من الأجهزة الحديثة ، والتي تستخدم في بعض المنشآت الهامة :

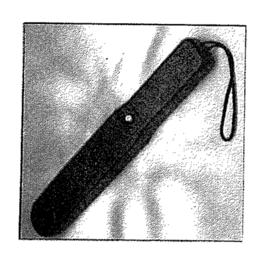
- **جهاز كشف الرسائل المفخخة** ويطلق هذا الجهاز انذراً اذا كان محتوى الرسالة يحوي أي متفجرات



جهاز لكشف المتفجرات داخل الطرود حيث تظهر المحتويات ، على شاشة تليفزيونية .

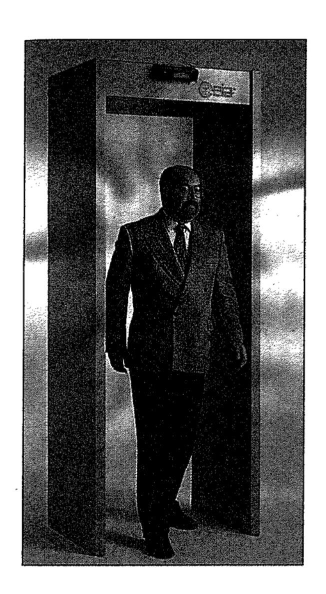


أجهزة كشف المعادن وهي أجهزة للتفتيش الشخصي ، تطلق انذار مسموع ومرئي في الحال، ويمكن ضبط هذه الأجهزة أتوماتيكيا ،وهي فعالة بالنسبة لكافة المعادن .وتتميز بصغر حجمها ، وسهولة استخدامها .





بوابة كشف المعادن



وهذه البوابة تطلق اشارات بناء على برمجة اليكترونية ، يمكنها أن تفرق بين الأسلحة النارية الصغيرة والأشياء العادية ، مثل المفاتيح التي يحملها الفرد وما شابهها وذلك لتحاشي أو تجنب مشكلة الأنذار الكاذب ، ويمكن استخدامها في المطارات والمنشآت الحكومية .

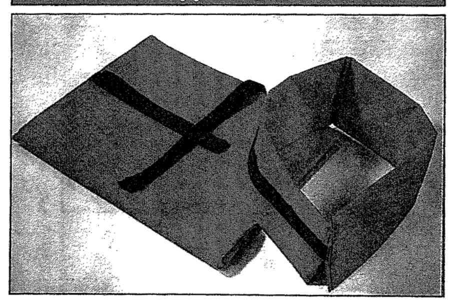
وتتميز هذه البوابة الالكترونية بسرعة الأستجابة ، وعدم تأثيرها مغناطيسيا على الأشياء أو الأجهزة التي يحملها الفرد بالاضافة الى سهولة استخدامها وصيانتها .

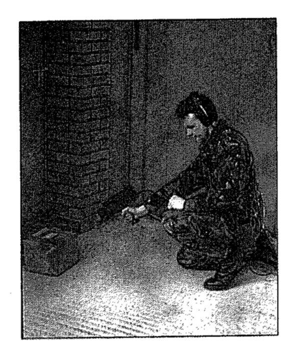
- بطانية " للسيطرة على المتفجرات "

وتستخدم في الأماكن العامة للسيطرة على المتفجرات وذلك للتقليل ما أمكن من حجم الخسائر البشرية والمادية . وتستخدم لهذا الغرض عدد (٢) بطانية للسيطرة على شظايا الانفجار ، والتي تتسبب في وقوع أغلب الخسائر سواء كانت مادية أو بشرية .

وكل بطانية تستخدم ، تتضمن حلقة توضع على قمتها ، وحول اداة التفجير ، تعمل على توجيه قوة الأنفجار الأعلى ويمكن استخدام اكثر من حلقة وبطانية للسيطرة على عبوات ناسفة أكبر .

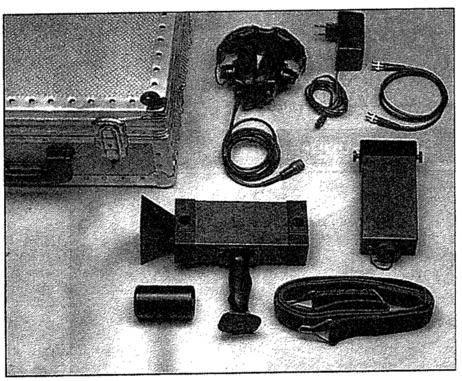






- **جهاز سمعي اليكتروني**

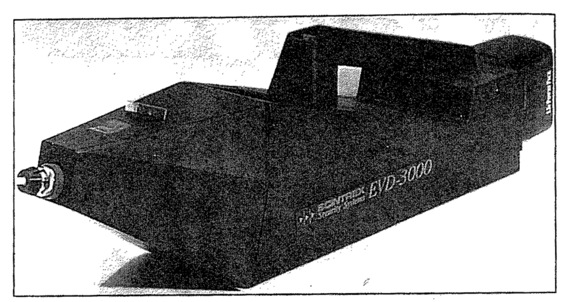
لكشف ميكانيزم توقيت العبوات الناسفة الموقوتة وتعمل الوحدة المحمولة بالبطارية وملحق بها اطراف حسية ، إلى جانب أمبليفير معلق على الكتف ، وسماعات اذن .

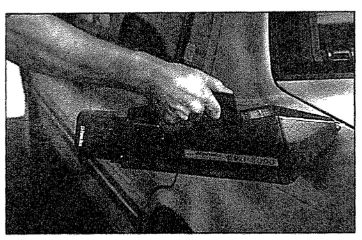


- **جهاز محمول للكشف عن المتفجرات ومكانها .**

وهو جهاز سهل الأستعمال ، وخفيف

الوزن وفعال في اداءه .





جهاز للكشف عن المتفجرات

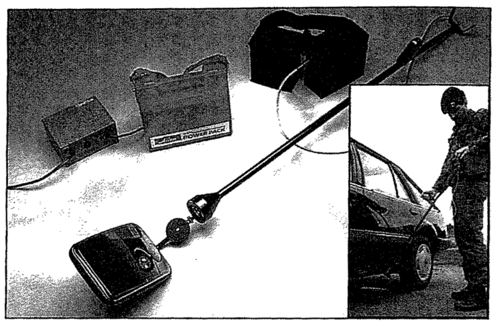
ويستخدم هذا الجهاز في المناطق المفتوحة مثل المطارات وجميع الأماكن التي تحتاج الى سرعة في التعرف على أماكن المتفجرات .

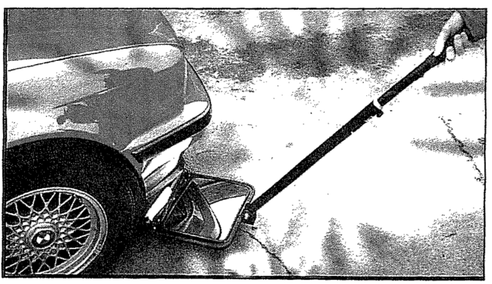
والجهاز مصنع بتقنية عالية ، حيث يتمكن من التعرف على أنواع المتفجرات وتحليلها ، وتقديم ذلك كتابيا في أقل من دقيقة .





- مرآة لكشف أسفل السيارات





وتستخدم في الأماكن التي يتعذر الوصول اليها ، وهي مزودة بمصدر ضوئـــي لأنارة الأماكن المظلمة .

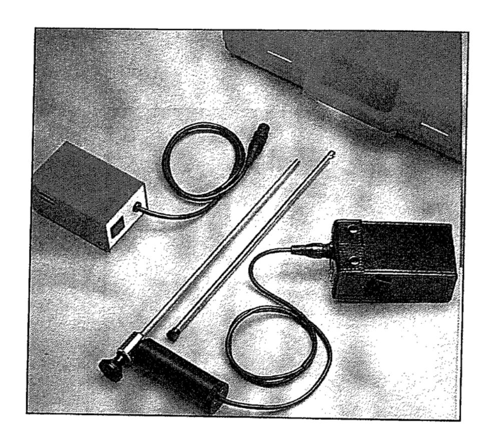
أنواع مختلفة من المرايا التي تستخدم للتفتيش أسفل السيارات

UVS/T
FSM/T
FSM
CEM/ILL
CEM
SM5/SS
SML/X
SML
SMS
SMC
SMR
SMC/X





جهاز تفتيش مضيء ، مزود بمصدر ضوئي مثبت في اليد بالاضافة الى عاكس بصري في الداخل ، ويعتبر ذو كفاءة عالية في عمليات التفتيش .



- **منظار أفق بصري**

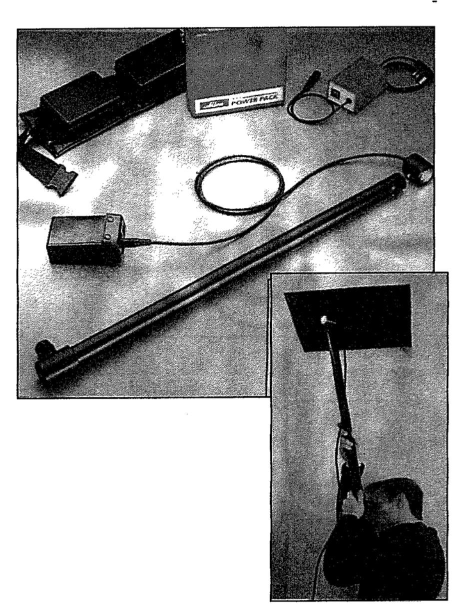
(كـالذي يسـتخدم في الغواصـات)

ويستخدم في عمليات التفتيش التي يتـم

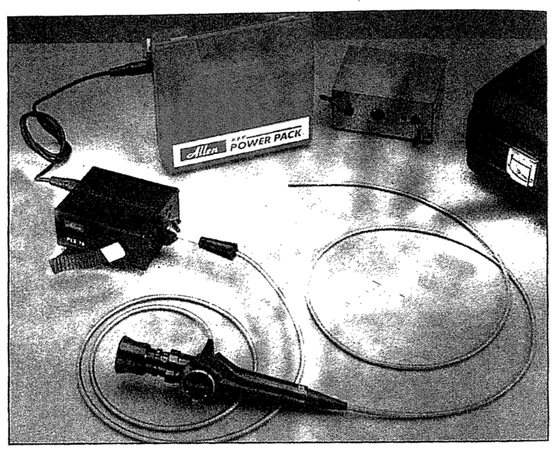
اجراؤها على الأرفف العاليـة

والأسـقف المعلقة . وهـو مـزود بمصـدر

ضوئي مثبـت في قمته .

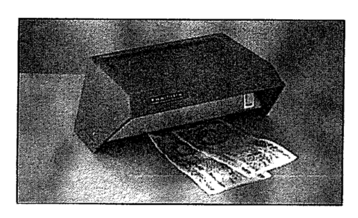


جهاز يمكن بواسطته تفتيش الأماكن الصعب الوصول اليهــا مثـل مسـتودع البنزين في السيارة (التنك) ... وهو مزود بمصدر ضوئي .





جهاز للكشف عن التزوير ، ويمكن استخدامه للكشف عن أي تلاعب أو في بطاقات تحقيق الشخصية . أو بطاقات دخول المنشآت .



أجهزة اضاءة قوية تستخدم في عمليات التفتيش وقوتها ٥٥ وات هالوجين .



الفصل الرابع

مواقف عملية " داخل المنشأة وخارجها "

١- داخل المنشأة

١/١ تسهيل الدخول للمنشأة .

٢/١ مقابلة حارس الأمن لشخص غريب .

٣/١ حارس الأمن يشاهد شخص يحمل حقيبة كبيرة .

٤/١ حارس الأمن يشاهد سيارة بدون شارة الدخول .

٥/١ الأشتباه في شخص .

٢- خارج المنشأة

١/٢ شخص يدعي أنه ضرير .

٢/٢ افتعال حادث مروري .

٣/٢ افتعال مشاجرة .

٤/٢ مداعبة فتاة للحارس .

٥/٢ شخص مسن ، يدعي أنه ضل الطريق .

٦/٢ السؤال عن أحد العاملين بالمنشأة .

٧/٢ شغل الحارس ، بقذف أشياء تسقط بجانبه .

٨/٢ ساعي بريد يحاول تسليم الحارس رسالة .

٩/٢ استدعاء الحارس لمقابلة رئيسه .

٢/١٠ الاتصال التليفوني بالحارس ، وابلاغه بخبر سيء .

٢/١١ شعور الحارس بالارهاق والاجهاد .

٢/١٢ دعوة الحارس لاحد اصدقائه أثناء الخدمة .

٢/١٣ ترك الحارس الخدمة قبل حضور زميله .

٢/١٤ ترك الحارس مكان حراسته للتوجه الى دورة المياه .

٢/١٥ انقطاع التيار الكهربائي .

٢/١٦ طلب النجدة من الحارس .

يتعرض حراس أمن المنشآت الهامة والاهداف الحيوية للعديد من المواقف التي تعرضهم وأمن المنشأة للخطر ، بحيث اذا لم يتبينوا بيقظتهم وفطنتهم ماهو الغرض منها فستكون العاقبة وخيمة .

ومن هذه المواقف ما يكون مباشراً كاطلاق النار عليه أو قذفه بقنبلة أو صدمه بسيارة أو طعنه بآلة حادة... الخ . وهذه المواقف تحتاج من حارس الأمن الى يقظة ولياقة ومهارة وقدرة علىالمناورة بالدرجة الأولى اذا كان لديه الفرصة لذلك .

ولكن هناك مواقف أخرى تتسم بالحيلة والدهاء وهي متعددة ومتجددة ومتطورة ، بإعتبار أن الذكاء والحيلة ليس لهما حدود .

ولما كانت هذه المواقف هي الأكثر أهمية فقد وجب عرض أمثلة لها كي تكون عبرة وتجربة نأخذ منها النصيحة والحرص .

فمن خلال عرض هذه المواقف سوف نبين لحارس الأمن الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها فتجعله فريسة سهلة لمن يتربصون به ، وفي نفس الوقت سنعرض للدروس المستفادة من هذه المواقف لنخلص منها بنصائح وارشادات تفيد حراس أمن المنشآت في الحفاظ على حياتهم ، وتأمين المنشآت المكلفين بحراستها . وسوف نعرض لبعض هذه المواقف من خلال التقسيم التالي :

١- مواقف داخل المنشأة .

١/١ **يقوم أحد العاملين بالمنشأة** ، والذي تم تجنيده للأضرار بها بتسهيل دخول أحد الأفراد للمنشأة ، ومساعدته على الدخول في أماكن هامة يصل من خلالها الى تحقيق هدفه، وهو في سبيل ذلك يغافل المعينين للحراسة الداخلية أما بشغلهم في أحاديث جانبية أو ابلاغهم بشيء لأبعادهم عن مكان حراستهم.. الخ .

وحيث تتاح الفرصة يقوم المتسلل بأحد الأعمال الآتية :

- وضع متفجرات مؤقتة .
- سرقة معدات هامة .
- سرقة وثائق هامة .
- اتلاف أجهزة حساسة .
- تثبيت أجهزة تسجيل .
- اغتيال أحد المسئولين .
- الى آخره .

٢/١ **يتقابل حارس الامن مع شخص غريب عن المنشأة** ، ولا يضع على صدره شارة أو كارت الزيارة أو لا يطابق لون الشارة التي يحملها اللون المحدد للقسم الذي تمت المقابلة فيه .

ولغفلة الحارس وعدم يقظته لهذا الشخص يتمكن من القيام بأي عمل من الأعمال التخريبية التي تضر بالمنشأة .

في حين كان الواجب على الحارس ان يستوقف هذا الشخص لسؤاله عن سبب عدم حمله للشارة أو الكارت ، أما اذا كان يحمل الشارة فيستفسر منه عن سبب تواجده في قسم آخر غير المصرح له به .

وهنا سيتبين للحارس هوية هذا الشخص ، وسيقوم بالأتصال بمكتب الأمن واتخاذ الاجراءات الخاصة بالتحقق من سبب تواجده المشبوه في المنطقة التي ضبط فيها .

٣/١ **حارس أمن** ، يمر أمامه شخص يحمل حقيبة كبيرة ، ولا تحرك لديه أي حس أو شعور أمني في الوقت الذي كان من المفروض أن يتولد لديه شعور بالريبة في هذا الشخص ، وبالتالي كان لا بد من استيقافه للأستفسار عن الموقف ، ولكن اللامبالاه التي استقبل بها الحارس الموقف تسببت في انفجار هائل في المنشأة وتبين أن سبب الانفجار هو هذه الحقيبة .

إذا كان على الحارس أن يكون يقظا لدى مرور الشخص أمامه ، ويقوم باعتراضه وسؤاله عن مصدر الحقيبة وما بها ويسلمه الى مكتب الأمن للكشف عليها بالأجهزة المخصصة لذلك للتأكد من سلامة ما بها .

٤/١ ***يرى حارس الأمن سيارة تسير في الممرات الرئيسية للمنشأة*** ، ولا تضع كارت التصريح بالدخول ، ولا يلتفت الحارس الى ذلك ، وتكون النتيجة أن يتحقق الهدف بانفجار عبوة ناسفة كانت في السيارة .

فلو أن هذا الحارس استوقف هـذه السـيارة لمخالفتهـا تعليمـات أمـن المنشأة بعدم وضع تصريـح الدخـول في المكـان المحـدد علـى برابريـز السيارة من الأمام واتصل لاسلكيا بمكتب الأمن للابلاغ عنها لاختلف الوضع تماماً ، ولأمكن احبـاط المخطـط التخريـبي الـذي نجحـت في تحقيقه السيارة الملغومة .

٥/١ يشتبه الحارس في احد الاشخاص داخل المنشأة وعند الاقتراب منـه يدفعه هذا الشخص دفعة قوية تفقده اتزانه ، ويندفع مسرعاً ليختفي عن الأنظار .

وعندما يتمالك الحارس قواه ويستعيد اتزانه يقـوم بالأتصـال بمكتـب الأمن للابلاغ وتشغيل جهاز الأنذار لتقوم قوة الأمن بسـرعة الأنتشـار في محاولة للعثور على الشخـص .

ففي هذا الموقف ، كان على الحرس أن يأخذ حذره ويتوقع ما حدث ويستعد له ، لكي يكون سيد الموقف .

وبالتالي كـان ينبغـي أن يكـون علـى علـم بأسـاليب الأقـتراب مـن الأشخاص المشتبه فيهم ليكون مسـتعداً لأي حركـات مفاجـأه ، وأن يكون مدربا على أسس وقواعد التصدي لها .

٢- مواقف خارج المنشأة

١/٢ **يتجه شخص الى حار س المنشأة** مدعيا أنه ضرير ويسأله المساعدة والأخذ بيده ليعبر الطريق فتأخذ الحارس الشهامة ، ويتقدم لمساعدته آخذاً بيده ليعبر به الطريق تاركا مكان حراسته .
في هذه الأثناء يقوم آخر باستكمال حلقات الحيلة ، ويتسلل داخل المنشأة ليفعل فيها ما يريد .

٢/٢ **إفتعال حادث مروري أمام المنشأة وفي مواجه الحارس** ، فيتوجه الحارس الى مكان الحادث تاركا مكان حراسته اعتقاداً منه أن واجبه يحتم عليه تقديم المساعدة وتسهيل حركة المرور ، وقد فاته أن هناك من يتحين فرصة ابتعاده عن مكان حراسته ليتسلل الى المنشأة .

٣/٢ **إفتعال مجموعة من الافراد مشاجرة أمام حارس المنشأة** ، فيتوجه الحارس اليهم تاركا مكان الحراسة في محاولة لتهدئة الموقف بينهم وفض المشاجرة التي افتعلوها .
وأثناء انشغال الحارس في فض المشاجرة يتسلل أحد الأفراد أو أكثر الى داخل المنشأة .

٤/٢ **فتاة جميلة ، تقترب من الحارس** ، وتطلب منه المساعدة باسلوب يفقد الحارس صوابه ، وتنسيه المنشأة وما بها ، ويقدم الحارس خدماته للفتاة التي تدخل معه في حوارات تلهيه عن واجبه ،

وتتحقق الفرصة لآخرين اشتركوا مع الفتاه في مخططها التخريبي .

٥/٢ **رجل مسن** ، يدعي أنه ضل الطريق ويقترب من الحارس يسأله عن عنوان مكتوب في قصاصة ورق يحملها فيشير له الحارس عن أقرب مكان يساعده في الوصول الى مقصده .

ولكن الرجل يتصنع عدم الفهم باسلوب لا يجد معه الحارس وسيلة الا أن يأخذ بيده ، تاركا مكان خدمته ، ويريه أقرب مكان للوصول الى المكان الذي يريده ، ولكن لا يعلم أن عين الأجرام تتربص به وتنتهز فرصة تركه مكان خدمته للتسلل داخل المنشأة .

٦/٢ **يأتي شخص الى حارس المنشأة** ، مستفسراً عن قريب له بها ويدخل معه في حوار يحكي فيه أنه قادم من أحد البلاد العربية وأنه لا يعرف أحد في هذه البلد ، وينفعل مدعياً أنه قد أصابه الأرهاق ، وهنا يخرج من حقيبته علبة عصير وأخرى يقدمها للحارس كنوع من المجاملة .

ويتناول الحارس العصير ويتوه في غيبوبه يفيق بعدها فلا يجد سلاحه ، ويشاهد سيارات الأنقاذ والأسعاف تهرع الى داخل المنشاة ويسأل نفسه ، ماذا حدث !!! .

٧/٢ **يلاحظ الحارس أثناء وقوفه في مكان حراسته شيء يسقط بين الحين والحين بالقرب منه** ، محدثا صوتاً مسموعاً فيدفع الحارس فضوله الى تحري الأمر والسير قليلا تجاه الصوت ، وهنا يسقط شيء آخر

على مسافة أبعد ، ويصـر الحـارس علـى معرفـــــة الأمـر . وهكـذا حتى يبعد الحارس المسافة الكافية عن مكان حراسته ليتمكن صاحب الحيلـة ومعـه آخريـن بإختـراق الحـاجز الأمـني للمنشـأة ، ويتنبـه الحـارس في النهايـة إلى الخدعـة الـتي وقـع فيهـا حـين يعـود مـن مشواره الخائب الذي لم يجني من ورائه غير الأضرار بالمنشأة .

٨/٢ **يمر ساعي البريد على حارس المنشأة** ، حـاملاً رسـالتاً الى أحـد المسئولين بها ، ويطلب منه استلامها لتوصيلها الى صاحبهـا بحجـة أن البوابة الرئيسية للمنشأة بعيـدة عليـه وهـو رجـل مسـن ولا يقـدر على الوصول اليها . ويـتردد الحـارس في بـادىء الأمـر الا أن مـوزع البريد ، وهـو بـالطبع الشـخص الـذي يدعـي أنـه سـاعي بريـد ، يستعطفه بكافة الأساليب حتى تأخذ الحارس الشفقة عليه ، ويتسلم منه الرسالة . وينصرف مـوزع البريد شـاكراً للحـارس جميلـه ، ولا تمضي دقائق حتى تنفجر الرسالة ، وتضيع حياة الحارس ثمناً لعـدم مراعاته وتنفيذه لتعليمات وقواعد حراسة وتأمين المنشأة الـتي تقضـي بعدم استلام الحارس لأي رسائل أو طرود أو مكاتبات أثناء خدمته ، لان هناك مكتب مسـئول عـن اسـتلام هـذه الأشـياء مجهـزاً بـأجهزة حديثة للكشف عليها والتأكد من محتواها .

٩/٢ **يفاجىء حارس الامن أثناء وقوفه في منطقة اختصاصه بزميل يحضر اليه ليبلغه بأن رئيسه يطلب مقابلتـه ، وأنـه كلفـه بالبقـاء مكانـه** واستلام الحراسة بدلا منه ولحين عودته فيستجيب الحارس وربمـــا

يقوم بتسليمه سلاحه لحين عودته . ويتوجــه الحـارس الى رئيسـه ، حيث يتضح الأمر ، وتنكشـف الخدعـة الـتي وقـع فيهـا الحـارس والخطـأ الفـادح الـذي ارتكبـه بتركـه لمكـان حراسـته دون تعليمـات رسمية أو تعليمات شـخص موثـوق فيـه يعرفـه هـو شـخصيا أو بعـد الأتصال التليفوني أو اللاسلكي بالشخص المسئول للتأكد من ذلك .

١٠/٢ **يدق التليفون** ، فيرد الحارس حيث يفاجيء بشخص يخبره بأن أبنه الصغير أصيب في حادث سير اثناء عودتـه مـن المدرسـة وتم نقلـه الى المستشفى . وينقطع الأتصال في هذه الأثناء . فيخرج الحارس مهـرولا تاركا مكان خدمته متجها الى المستشفى ، فلا يجـد شـيئاً ، ويتبـين أن شخصا ما قد أبلغـه بهـذا البـلاغ الكـاذب لابعـاده عـن موقعـه . ويلتقط الحارس انفاسه ، وهنا فقط يتذكر مكان خدمتـه في المنشـأة ، فيعود اليها مسرعاً ليجد السهم قد نفذ ، وانتهى كل شيء ، وحقـق المخربون مخططتهم .

١١/٢ **شعر الحـارس بالارهـاق والتعـب** ، فلـم يبلـغ رئاسـته بـل تحـامل على نفسه فجلس يستريح في مكان خدمته ، فداهمه النوم أو حـدث له اغماء حيث النتيجة واحدة .

ولنا أن نتصور ما يمكـن أن يحـدث للحـارس اذا نـام أثنـاء خدمتـه فيدخل الىالمنشأة كل من يريد ويفيق فلا يجد سلاحه.. الخ .

۱۲/۲ **اراد حارس امن ان يسلي وقته أثناء الحراسة** ، فدعى صديق له بالحضور اليه أثناء الخدمة ليجالسه ويسامره ويجاذبه أطراف الحديث ، وقد نسى الحارس أن تعليمات الحراسة تقضي بالأ ينشغل عن حراسته بأي شيء لان هذا سيغري المخربين على الوصول الى تحقيق مآربهم دون عناء .

۱۳/۲ **قاربت الخدمة على الانتهاء** ، وبدا على الحارس القلق وبدأ ينظر في ساعته بينما آخر يرقبه حيث يعرف طباعه التي رصدها على مدى أسابيع مضت . وانتهت الخدمة فعلا ولم يحضر البديل ، فقام الحارس بترك مكانه ولم ينتظر حضور زميله أو حتى البديل الذي كان في الأمكان ارساله في حالة الابلاغ عن عدم حضور الحارس الجديد .

وحدث ما توقعه العدو وحانت له الفرصة التي ينتظرها من أسابيع مضت وتسلل الى داخل المنشأة ونفذ مخططه الأجرامي ضدها .

فكان على الحارس الا يترك مكان حراسته لأي سبب من الأسباب ، وأن يعلم جيداً أن أنسب وقت لاختراق الخدمة أو الحراسة ، هو وقت تغيرها أو تبديلها .

۱٤/۲ **من يريد الاضرار بالمنشأة ، يقضي ساعات بل أيام في مراقبة حراس الامن ودراسة تصرفاتهم الشخصية** ، وذلك من أجل فرصة أو ثغرة تمكنه من أن ينفذ من خلالها الى داخل المنشأة .

من هنا كان الحارس الذي يترك خدمتـه ليتحـدث في التليفـون ، أو يذهب لدورة المياه ، أو ليدخن سيجارة أو ..... الخ . يعطي الفرصة لمن يتربصوا به ان ينالوا منه .

١٥/٢ **يفاجيء *الحارس ليلا* بانقطاع *التيـار* الكهربـائي** ، ويتمكـن أحدهـم بالتسلل الى داخل المنشأة وتفجيرها . والوضع هنا طبيعي ومنطقـي . فلو أن الحارس معه مصدر ضوئي ، أو أن هناك مولد كهربـائي يمـد المنشأة بالطاقة حالة انقطاعها ، لامكن السيطرة على الموقف . الا أن الوضع اختلف لان من تسلل الى المنشأة يعلـم تمامـا بـأن الحـارس لا يوجد معه مصـدر اضائـه وأن المنشـأة لا يوجـد بهـا مولـد للطاقـة . فخطط بالأتفاق مع آخرين داخل المنشأةلقطع التيار الكهربائي .

١٦/٢ **يفاجيء حارس أمن المنشأة بسيارة تقـف أمامـه ، ويتصاعد منهـا دخان كثيف** ، وينزل سائقها مسرعاً طـالب النجـدة مـن الحـارس . فيسرع الحارس لاحضار الماء وينشغل مـع السـائق في محاولـة معرفـة مصدر هذا الدخان المفتعل ، وحتى يتمكن من يريـد التسـلل للمنشـأة من تحقيق هدفه ، وفي اطار نفس المثال . تقف السـيارة وبهـا سـيدة مسنة وقد فقدت وعيها ، ويستنجد السائق بالحارس الذي يذهب الى الداخل ليحضر لـه (مـاء ، كولونيـا .. الخ) وينشـغلوا جميعـا في افاقة السيدة الى أن يتمكن من يتسلل الى المنشأة من دخولها .

أمثلة كثيرة لن يتسع المجال هنا لذكرها جميعا .

٣- ولكن ما نود أن نعرفه هنا هو الـدروس المستفادة مـن هـذه المواقـف والـتي لا تخرج عن الأمور التالية :

× على الحارس الا يترك مكـان حراسـته لأي سـبب مـن الأسـباب .
إذ كان سرد هذه الأمثلة ضـرورة ليتعلـم منهـا حـراس أمـن المنشـآت المواقف المفتعلة والحيل العديدة التي يقعوا فريستاً لها .
فالأب والأم عندما ينصحوا أبناؤهم يقصون عليهم روايـات يحـاولون من خلالها توصيـل المعلومـات والخـبرات والتجـارب ليتعلمـوا منهـا اليقظـة والحـرص حتـى لا يكونـوا صيـداً سـهلاً بجهلهـم وعـدم حنكتهم وخبرتهم .

× ان يلم حراس الأمن الماماً تاماً بتعليمـات أمـن وحراسـة المنشـآت .
من خلال تلقينهم لهذه التعليمـات في اجتماعـات ولقـاءات دوريـة ، ودورات تدريبية .

× الا يتسلم حارس أمن المنشأة أي رسائل أو طرود أثناء خدمتـه وعليـه ان يوجهها الى المكاتب المخصصة للاستلام .

× الا يتناول الحارس أي مأكولات أو مرطبات أثناء خدمته . من أحـد الأفراد عابري الطريق . وكذلك لا يدخن أي نوع من أنـواع السـجائر يكون قد حصل عليها من أحد لا يعرفه .

× أن يتأكد قبل خروجه للخدمة أنه يحمل سلاحه الشخصي وذخيرتـه ومصدر اضاءه ، وجهاز انـذار . ووسـيلة اتصـال . ووسيلـة انتقال ... الخ .

× الا يستقبل الحارس أثناء خدمته أي زائر مهما كـانت درجـة قرابتـه له .

× أن يكون حارس أمن المنشأة على درجة عالية من الحذر والوعـي وأن يكون لديه الحس الأمني الذي يجعله متوقعا لمصـادر الخطـر وقـادراً على مواجهتها .

الفصل الخامس
تقييم الأمن بالمنشأة
Security Evaluation

تبين لنا مما سبق أن تأمين المنشآت الهامة ضرورة تقتضيها الحياة الأقتصادية والحياة الأمنية المستقرة لاي مجتمع ، وأصبح المجتمع القوي الواعي هو الذي يحافظ على منشآته الهامة ضد أي تخريب يؤدي الى تدمير نشاطها الأقتصادي وزعزعة استقرارها الأمني .

لذا فالأمر يتطلب دائما متابعة التقييم ودراسة الموقف الأمني لهذه المنشآت ، وطالما تحدثنا عن التقييم اصبحنا في حاجة الى مقاييس يمكن من خلالها التعرف على المؤشرات الأمنية بسهولة في هذه المنشآت .

واذا كانت أجهزة الشرطة في أي مجتمع هي المعنية بالأستقرار الأمني فيه بما يعود على كافة أنشطته بالأستقرار ، وبالتالي ينعكس على زيادة الأنتاج وتحقيق الرفاهية والأزدهار ، كان عليها دراسة وتقييم الحالة الأمنية في المنشآت الهامة من آن الى آخر وتقديم المساعده للمسئولين فيها وصولا الى الوقوف أولا بأول على أي سلبيات يمكن أن تتسبب في كارثة اقتصادية .

فالتقييم يتطلب مجموعة من البيانات تتسم بالصدق والموضوعية حتى يمكن الحكم بأمانة على الأستراتيجيات الأمنية المطبقة ومدى تأثيرها على أمن المنشآت ايجاباً وسلباً ، اذن البيانات غير الدقيقة يترتب على دراستها وتحليلها الوصول الى معلومات خاطئة ، وبالتالي نتائج غير سليمة ، وللأسف سوف توضع التوصيات أو الحلول على ضوءها ، وبالطبع ستكون فاشلة كنتيجة منطقية لكل شيء يتم بناؤه على خطأ .

اذن ، اساس التقييم الناجح يقاس بكم البيانات التي تعبر تعبيراً صادقاً عن الواقع الفعلي للممارسات الأمنية القائمة ، ومدى الأقتناع السائد لدى العاملين في أي منشأة بضرورة الأمن ، وانه ليس مجرد شكل تستكمل به مظهرها الخارجي ، أو

ـرورة إقتضاهـا التـوازن الشـكلي لهيكلهـا التنظيمـي ، لذلـك ، ولكـي نسـهل علـى لمسئولين عمليـة تقييـم الحالـة الأمنيـة للمنشـآت ، فسـأضع أمـامهم مجموعـة مـن التسـاؤلات ، تكون الاجابة عليها تقريـرا واقعيـا لمسـتوى الأمـن بهـا وذلـك مـن واقـع النموذج التالي :

نموذج جمع بيانات
التخطيط لأمن منشأة هامة

مقدمة

المنشأة الهامة ، كما هي سلاح لتنمية الأقتصاد الوطني للدولة ، فهي أيضا سلاح يمكن استغلاله للأضرار به وتخريبه ، فهي سلاح ذو حدين ولأعتبارها كذلك لزم له التأمين حتى لا يعبث به أحد .

من أجل ذلك أصبح تأمين وحراسة المنشآت الهامة علما يدرس على أعلى المستويات في أكثر دول العالم تقدماً ، وتنافست من أجله كبريات المؤسسات الأمنية والشركات لتوفر الأجهزة والمعدات والأساليب التي تضمن الحماية بأحدث الأفكار والمبتكرات .

وكان التخطيط لأمن المنشآت هو البداية ، وكل بداية يلزم لها دعائم ، أولها وأهمها جمع البيانات التي نصل من خلالها للمعلومات التي نخرج منها بنتائج تضع أيدينا على الحلول والتوصيات .

لذا كان ضروريا وضع الأطار العلمي الذي يمكننا من ذلك ، فكان هذا النموذج الذي احتوى مجموعة من التساؤلات وضعت بأسلوب غلب عليه طابع الاستفسار عن كافة عناصر ومتطلبات التخطيط لامن وحراسة المنشآت ، والامر لا يخلو دائما من السهو ، لذا كانت هناك أسئلة مفتوحة لكي تعطى حرية الحركة في الاجابة عليها وذلك تعويضا عن أي سهو عن ذكر بعض النقاط والموضوعات .

ولنا وطيد الأمل أن نكون قد وضعنا أمام المخططين ما يسهل عليهم الحصول على البيانات اللازمة لعملية التخطيط

تعليمات ملىء الأستمارة :

١- بيان أعمدة الجدول :

- العمود الأول يحمل أرقام مزدوجة ، الرقم الأول يرمز الى الموضوع ، والثاني الى رقم السؤال الخاص بالموضوع .
- العمود الثاني ويحتوي على مجموعات الأسئلة التي تدور في نطاق الموضوعات .
- العمود الثالث تكون الاجابة على الأسئلة " بنعم " أو " لا " وذلك بوضع علامة " ✓ " على أيهما .
- العمود الرابع ، لكتابة سبب الأجابة ب "لا " .
- العمود الخامس ، تكتب بـه أي ملاحظات خاصة بإجابة السؤال سواء " **بنعم** " **أو** " **لا** " .

٢- **يتلاحظ ملى النموذج بقلم ذو سن رفيع** ، حتى يمكن شمول الجزء المخصص للسؤال على أكبر قدر من البيانات .

٣- **البيانات التي ترد في النموذج سرية** ولن تستخدم الا لاغراض التخطيط لأمن المنشأة . لذا يتطلب الأمر دقتها ووضوحها .

١ بيانات اساسية :

١/١ اسم المنشأة :...:

٢/ طبيعة عمل المنشأة :...

٣/١ أهميتها الأقتصادية : ....

٤/١ الموقع الجغرافـــي :...

٥/١ طبيعة ا لمنطقـــة :...

٦/١ مساحة المنشـــأة : ....

٧/١ عدد العاملين بهـــا :...

٨/١ تاريخ انشاؤهـــــا :...

٩/١ تبعيتهـــــــــا : ....

١٠/١ أخـــــــــــرى :

....

....

....

....

....

....

....

## ٢-	امن المنشآت من الخارج .

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
١/٢	هل ارتفاع السور مناسب ؟				
٢/٢	هل مادة بناء السور مناسبة ؟				
٣/٢	هل توجد فتحات كبيرة في السور ؟				
٤/٢	هل إضاءة السور كافية ؟				
٥/٢	هل توجد على السور كاميرات مراقبة ؟				
٦/٢	هل الحراسة الخارجية كافية ؟				
٧/٢	هل نوع الحراسة مناسب ؟ (راجلة ، راكبة ، كلاب شرطة)				
٨/٢	هل تجهيزات الحراسة مناسبة ؟				
٩/٢	هل موقع ابراج الحراسة مناسب ؟				
١٠/٢	هل المسافة بين الأبراج مناسبة ؟				
١١/٢	هل عدد الأبراج كافي ؟				
١٢/٢	هل هناك وسيلة اتصال بين الأبراج ؟ (تليفون ، لاسلكي ، اشارات ...)				

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
١٣/٢	هل تجهيزات الأبراج كافية (أجهزة النداء ، اضاءة ، دفاع ، رؤية ، اتصال)				
١٤/٢	هل تشغيل الأبراج مناسب ؟ (الشفتات)				
١٥/٢	هل ارتفاع الأبراج مناسب ؟				
١٦/٢	هل توجد حواجز على مداخل المنشأة ؟ (حديد اتوماتيكية)				
١٧/٢	هل هناك نظام لدخول الأفراد ؟ (بطاقات ، تصاريح)				
١٨/٢	هل هناك تعليمات لتسجيل بيانات الأفراد ؟ (سجلات)				
١٩/٢	هل هناك ضوابط لزيارة الأفراد ؟				
٢٠/٢	هل يتم تفتيش السيارات قبل الدخول ؟				
٢١/٢	هل هناك دفتر لتسجيل بيانات السيارات ؟				
٢٢/٢	هل يصرح بدخول جميع السيارات ؟				
٢٣/٢	هل تدخل جميع أنواع السيارات من مدخل واحد ؟				

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٢٤/٢	هل حدث اختراق للمنشأة عن طريق الأسوار من قبل ؟				
٢٥/٢	هل اجريت أي اصلاحات للأسوار منذ انشاء المنشأة ؟				
٢٦/٢	هل تم تزويد الأسوار بأي أجهزة أمنية حديثة منذ انشاؤها وحتى الآن ؟				
٢٧/٢	هل توجد على الأسوار لافتات تحذيرية أو ارشادية ؟ (ممنوع الاقتراب ، ممنوع التصوير ....)				
٢٨/٢	هل هناك تعليمات بتفتيش الأفراد عند الدخول والخروج من المنشأة ؟				
٢٩/٢	هل هناك أجهزة حديثة تستخدم لتفتيش الأفراد ؟				
٣٠/٢	هل هناك أجهزة حديثة لتفتيش السيارات ؟				
٣١/٢	هل يستخدم حراس الأمن أجهزة متقدمة للكشف عن المتفجرات أو التزوير ... الخ ؟				
٣٢/٢	هل سور المنشأة ملحق بمبانيها ؟				

م	الاسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٣٣/٢	هل توجد عوائق أعلى السور ؟ (سلك شائك ، سلك كهربائي ..الخ)				
٣٤/٢	هل هناك عوائق أسفل السور ؟ (سلك شائك في باطن الأرض ....)				
٣٥/٢	هل عدد مداخل المنشأة ومخارجها مناسب ؟				

٣- أمن المنشأة من الداخل

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
١/٣	هل هناك قوائم بأسماء العاملين بالمنشأة ؟				
٢/٣	هل هناك سجلات لبيان حالة الأفراد ؟ (السياسية ، الجنائية ، الأجتماعية ، الصحية ..)				
٣/٣	هل هناك جهاز أمن بالمنشأة ؟				
٤/٣	هل هناك غرفة مراقبة بالمنشأة ؟				
٥/٣	هل هناك حراسات داخلية ؟ (راجلة ، راكبة ... الخ)				
٦/٣	هل هناك أجهزة مراقبة داخل المنشـــــــــأة ؟ (كاميرات ، بوابات أمنية ...) .				
٧/٣	هل حراس الأمن داخل المنشأة لديهم التجهيزات المناسبة ؟ (أجهزة دفاع ، اتصال ، انذار .. الخ)				
٨/٣	هل حراس الأمن موزعين التوزيع المناسب على المنشأة ؟				
٩/٣	هل عدد حراس الأمن كافي ؟ (بالنسبة لمساحة المنشأة وعدد العاملين بها)				

م	الأسئلة	الإجابة		إذا كانت الإجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
١٠/٣	هل هناك أماكن مخصصة لحراس الأمن وقت راحتهم ؟ .				
١١/٣	هل مكان الحراس في مداخل المنشأة مناسب ؟ (يمكنهم من أداء عملهم) .				
١٢/٣	هل مظهر حراس الأمن يدعو لاحترامهم من قبل الغير ؟ (الزي ، الشكل ، التصرفات ، العلاقات ..)				
١٣/٣	هل فترات الحراسة الداخلية مناسبة ؟ (الشفتات)				
١٤/٣	هل سن حراس الأمن مناسب ؟				
١٥/٣	هل مؤهل حراس الأمن مناسب ؟				
١٦/٣	هل المستوى الأجتماعي لحراس الأمن مناسب ؟				
١٧/٣	هل المستوى الوظيفي لحراس الأمن في المنشأة مناسب ؟				
١٨/٣	هل يتم التحري عن أفراد الحراسة قبل تعيينهم ؟				
١٩/٣	هل توجد حراسات ثابتة على الأماكن الهامة بالمنشأة ؟ (مولدات كهربائية أو المياه – المستودعات ...)				

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٢٠/٣	هل توجد مواقف للسيارات داخل المنشأة ؟				
٢١/٣	هل مكان مواقف السيارات مناسب ؟				
٢٢/٣	هل مكان مواقف السيارات محاط بسور ؟				
٢٣/٣	هل أرض المواقف مخططه مروريا ؟ (المواقف عمودية أو بالميل ..)				
٢٤/٣	هل الدخول والخروج من والى هذه المواقف منظم ؟				
٢٥/٣	هل الطرقات المؤدية للمواقف مناسبة ؟				
٢٦/٣	هل اللافتات الأرشادية والأسهم المرورية واضحة ؟				
٢٧/٣	هل هناك مسئول أمن عن هذه المواقف ؟				
٢٨/٣	هل المواقف مضاءة بصورة كافية ؟				
٢٩/٣	هل هناك أكثر من مدخل أو مخرج للمواقف ؟				
٣٠/٣	هل هناك درجات سرية لوثائق المنشأة ؟ (سري جدا ، سري ، عادي ....)				
٣١/٣	هل تحفظ الوثائق والمستندات الهامة في خزائن مستقلة ؟				
٣٢/٣	هل هناك حراسة على هذه الخزائن ؟				

م	الاسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٣٣/٣	هل هناك نظام أمني لتداول هذه الوثائق والمستندات يحفظ عليها سريتها ؟				
٣٤/٣	هل هناك نظام أمني لحفظ صور الوثائق والمستندات ؟				
٣٥/٣	هل هناك تحديد للأفراد الذين يتداولون هذه الوثائق ؟				
٣٦/٣	هل توجد تعليمات خاصة بنسخ وتصوير الوثائق والمستندات ؟				
٣٧/٣	هل هناك رقابة على آلات النسخ والطباعة والتصوير والكتابة ؟				
٣٨/٣	هل هناك اجراءات خاصة بضمان عدم تسرب المعلومات الخاصة بالمنشأة ؟				
٤٠/٣	هل هناك رقابة على العاملين الذين لديهم اسرار بالمنشأة ؟				
٤١/٣	هل هناك دورات لتوعية العاملين بالأسس والقواعد الأمنية ؟				
٤٢/٣	هل هناك اجراءات لتأمين أجهزة الأتصالات (سلكية ولا سلكية) ؟				

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٤٣/٣	هل هناك حراسة ثابتة على مراكز الاتصالات والكابلات ؟				
٤٤/٣	هل هناك طاقم فني لصيانة أجهزة الأتصالات ؟				
٤٥/٣	هل هناك أجهزة تحمي الأتصالات ضد التصنت عليها ؟				
٤٦/٣	هل هناك أجهزة انذار ضد الأخطار ؟ (الحريق - الاقتراب ..)				
٤٧/٣	هل هناك أفراد مكلفون بالدفاع المدني داخل المنشأة ؟				
٤٨/٣	هل العاملون بالمنشأة مدربون على أعمال الدفاع المدني ؟ (انقاذ - اطفاء)				
٤٩/٣	هل هناك تجهيزات مناسبة لمواجهة الأخطار - داخل المنشأة ؟ (حريق - إنفجار - اتلاف)				
٥٠/٣	هل يتم الكشف على أجهزة الاطفاء للتأكد من سلامتها ؟				

م	الاسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٥١/٣	هل اماكن اجهزة الأطفاء مناسبة لتكون في متناول اليد عند الضرورة ؟				
٥٢/٣	هل مكان محطة الأطفاء مناسب بالنسبة للمنشأة ؟				
٥٣/٣	هل هناك خطط طوارىء لمواجهة الكوارث الطبيعية التي تهدد المنشأة ؟ (سيول - حرائق - زلازل - عواصف ...)				
٥٤/٣	هل هناك خطط للاخلاء في حالة الكوارث واذا اقتضت الحاجة ؟				
٥٥/٣	هل هناك خطط لنجدة المنشأة والتدخل السريع للتقليل ما امكن من الخسائر التي تنجم عن الكوارث ؟				
٥٦/٣	هل يتم أجراء تجارب وهمية عن حدوث بعض الكوارث لتدريب العاملين بالمنشأة على كيفية المواجهة والتصدي لها ؟				

٤- عموميات

م	الأسئلة	الاجابة		اذا كانت الاجابة " لا " فما السبب ؟	ملاحظات
		نعم	لا		
٤/١	هل شعرت بالامن منذ اللحظة التي إقتربت منها للمنشأة ؟				
٤/٢	هل المكان الذي احسست فيه بجدية الأمن في المنشأة ، هو الذي كنت تتوقعه ؟				
٤/٣	هل الجانب الأمني في المنشأة له الأولوية ؟				
٤/٤	هل الأمن مظهر ؟				
٤/٥	هل الأمن فعل ؟				
٤/٦	هل الأمن مظهر وفعل معا ؟				
٤/٧	هل الأمن مجرد جهاز أمن فقط ؟				
٤/٨	هل العلاقة بين جهاز الأمن والعاملين بالمنشأة لها دور في نجاح خطط تأمينها ؟				
٤/٩	هل هناك خريطة للمنشأة موضح عليها الاماكن الهامة بها ؟				
٥/٩	هل هناك رسم كروكي للمنشأة مبين عليه شبكة الكهرباء والمياه والاتصالات ؟				
٥/١٠	أخرى .... ؟				

وعقب الانتهاء من ملىء النموذج السابق ، يتم تفريغ وتبويب البيانات التي حصلنا عليها ، ثم تحليلها لنصل الى النتائج التي سوف نضع على أساسها التوصيات التي سوف تدعم تأمين وحراسة المنشأة محل التقييم .

مراجع الباب الثالث

١ عقيد / حسن محمد زكي ، حراسة المنشآت ، الجزء الثاني ، مذكرات عمليات الشرطة ، القاهرة ، معهد أمناء الشرطة ، ص ٥٥ .

٢ مقدم/ محمد ماهر عبده ، أمن وحرسة المنشآت ، مطبوعات دار الشعب ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، صفحـــة ٧ .

٣ صلاح الدين الشربيني ، عمليات الشرطة ، مطابع المنطقة العسكرية الوسطى ، دبي ، ١٩٨٩ ، ص ٢٦٢ .

٤ حماية المنشآت الصناعية ، جون ريشليو ديفيز ، ترجمة : لواء / كمال الحديدي ، القاهرة ، أغسطس ١٩٧٢ ، الطبعة الأولى ، ص ١١٧ وما بعدها .

٥ نقيب / عبدالله حسين خان ، تأمين الأسوار الخارجية ، محاضرات القيت على الضباط المشاركين في دورة تأمين المنشآت الهامة ، الأدارة العامة لأمن الهيئات والمنشآت دبي ، ١٩٩٦م .

٦ **Prof. Fred Piper , Information security , INTERSEC , The Journal of International Security . Vol. 5 , No. 5, May 1995 . P. 192 . 193. 194.**

٧ عقيد / حسن محمد زكي ، حراسة المنشآت ، مرجع سابق .

الباب الرابع
أمن الاحتفالات

تمهيـــــــــد

تعتبر الأحتفالات مناخاً خصباً للاعداد والتدبير للأعمال العدوانية ، لذا فهي تكتسب أهمية خاصة دعت اليها ضرورة الاهتمام بتأمينها لحماية المشاركين فيها سواء كانوا من الشخصيات الهامة أو العادية ، وحماية الممتلكات من التخريب بأنواعـه .

ومن يتتبع أحداث الاعتداء التي وقعت على الشـخصيات الهامـة علـى مـدى السنوات السابقة ، يجد أن معظمها – ان لم تكن جميعها – قد وقعت عليهم اما أثناء توجههم لحضور الأحتفال أو عند وصولهم أو مغادرتهم له أو أثنـاء الاحتفـال أو عقـب انتهائه .

ولدينا العديد من الأمثلة التي سوف نعرض للبعض منها ، والتي تعتبر قليـل من كثير :

فقد وقعت محاولـة اغتيـال الرئيـس الأمريكـي جاكسـون عـام ١٨٣٠ ، أثنـاء مشاركته في أحد الجنازات حيث اندفع نحوه أحد الأشخاص من بين المصطفـين علـى جانبي الطريق وحاول الاعتداء عليه بمسدس .

وفي عـام ١٨٧٥ ، تم اغتيـال الرئيـس لينكولـين ، رئيـس الولايـات المتحـــدة الأمريكية ، أثناء جلوسه في مقصورة أحد المسارح حيث تسلل الى موقعــه أحـد الأفـراد منتهزاً فرصة إنشغال الحرس في مشاهدة برامج الحفل واطلق عليه النار .

وفي عام ١٨٨١ ، اغتيل الرئيس الأمريكي جيمس جارفيلد ، فور وصوله لمكان الأحتفال حيث اعتدى عليه شخص كان مختبأ في أحد الأماكن المطلة على المكان ونال من الرئيس باطلاق النار عليه .

وفي عام ١٩٠٦م ، تم اغتيال رئيس وزراء روسيا ، أثناء اشتراكه في حفل استقبال . حيث تمكن أحد المدعوين من الدخول الى الحفل ومعه " فازه ذهبية " ادعى أنها هدية سيقدمها الى رئيس الوزراء وكان يخفي بداخلها قنبلة .

وفي عام ١٩٠٨م ، تم اغتيال كل من ملك البرتغال وولي عهده ، أثناء توجههما بسيارة لحضور أحد الأحتفالات ، والأمر الغريب في هذه الواقعة أن محاولة الاعتداء تكررت في نفس الطريق ثلاث مرات وبنفس الأسلوب حيث فشلت في الأولى والثانية ونجحت في الثالثة ، حين اندفع الجاني من بين الصفوف وأطلق النار قبل أن يتمكن منه الحرس المرافق لهم .

كما وقعت محاولة اغتيال الرئيس الامريكي روزفلت عام ١٩٣٣م ، وذلك بمجرد وصوله الى منصة الاحتفال التي كان يجلس بها الشخص الذي حاول الاعتداء عليه بمسدسه ، والذي كان يجلس في الصف الأمامي .

وجرت واقعة اغتيال الرئيس ماكنلي ١٩٠١م ، أثناء قيامه بمصافحة مستقبليه حيث كان الجاني في صفوفهم ، وقد خبأ مسدس حول ذراعه الذي علقها في كتفه مدعياً أنها مصابة . وعندما اقترب منه الرئيس ليصافحه تمكن من اخراجه وحاول الأعتداء عليه .

كما وقعت محاولة اغتيال الملك الفونس ، ملك اسبانيا ، أثناء سيره بسيارة مكشوفة في إحدى الاحتفالات حيث القيت على السيارة باقة ورد بها متفجرات من إحدى شرفات المنازل المطلة على طريق الركب .

وأمثلة كثيرة لا حصر لها ، والحديث عنها يطول ، لكن الذي ما زال منها عالقاً بأذهان الكثيرين ، وقائع إغتيال الأديب يوسف السباعي ، والرئيس الأمريكي جون كينيدي ، والرئيس المصري أنور السادات ، واسحاق رابين ، رئيس وزراء

اسرائيل .. وغيرهم الكثير الذي لن يتسع المجال لذكره ، ولكن لنا عودة مع تحليل هذه الوقائع لاحقاً . وانما قصدت من ذكر بعض هذه الوقائع ان أنقل الى القارىء مدى خطورة الاحتفالات العامة ، ومدى تنوع الوسائل التي يمكن أن تستخدم في الأعتداء ، وأهمية دراستها وتحليلها لمعرفتها والأستعداد لمواجهتها ، وحتى يكون القائمون على التخطيط لأمن الأحتفالات على دراية ومعرفة بأبعادها ، فتتسع آفاق تنبؤهم وتنمو حصيلة خبرتهم وتزيد ابعاد تجاربهم .

وقد يعتقد البعض أن دراستنا لموضوع الأحتفالات سوف تقتصر على كونها بيئة مناسبة للاعتداء على الشخصيات الهامة فقط ، حيث لا بد أن ندخل في اعتبارنا أن هناك احداثا أخرى يمكن توقعها في أثناء الاحتفالات مثل ما يحدث بأسباب لا دخل لارادة الأنسان فيها مثل الكوارث ، كأنهيار أحد مدرجات الحفل أو اشتعال النار أو ..... الخ . أو التي تحدث بفعل عمدي كالتخريب بأنواعه . من أجل ذلك كان لزاماً أن نضع أمام أجهزة الشرطة القدر من المعرفة الذي يحقق لها التكامل والتعاون للاعداد والأستعداد الذي نضمن من خلاله تأمين الأحتفالات العامة .

وسوف أتناول هذا الموضوع من خلال المحتوى التالي :

الفصل الأول

١- ماهية الاحتفال العام

تمهيـــد

١/١ تعريف الأحتفال العام وعناصره

١/١/١ التجمع البشري

٢/١/١ المكان العــــام

٣/١/١ المناسبة العامــة

٢/١ السمات العامة للاحتفال العام .

١/٢/١ كثرة المدعون

٢/٢/١ سيطرة روح الجماعة

٣/٢/١ الحماس والأنفعال

٤/٢/١ حضور شخصيات هامة .

٥/٢/١ تشعب خدماته الأمنية .

٦/٢/١ يؤثر الاخلال بها على النظام العام .

٧/٢/١ يحتاج الى اعداد كبيرة من رجال الأمن .

٨/٢/١ مصادر الخطر فيها قوية ولها نفوذ .

٩/٢/١ صعوبة التنبؤ بما يمكن أن يحدث .

٣/١ مصادر الخطر التي تهدد أمن الاحتفالات

١/٣/١ مصادر طبيعية .

١/٣/٢ مصادر غير طبيعية .

١/٢/٣/١ مصادر غير عمدية

٢/٢/٣/١ مصادر عمديـــــــة

من خلال العرض السابق لبعض ما حدث من وقائع وأحداث تتعلق بالأغتيالات - سواء ما نجح منها أو فشل - ومن خلال ما شعرنا به من خطورة كامنة وراء هذا التجمع البشري الذي يحتفل بإحدى المناسبات إستلزم الأمر التعرف على موضوع الاحتفالات والسمات العامة التي تحكمه ، والعناصر المختلفة التي تكون ابعاده ومصادر الأخطار التي يمكن أن تواجهه .. الخ .

١/١ تعريف الاحتفال العام .

جاء في تعريف الأحتفال العام أنه [١] " كل تجمع أو حشد كبير من الأفراد في مكان عام ولمناسبة عامة كالاحتفال بعيد قومي أو الترحيب بضيف عظيم أو توقير مناسبة دينية أو غير ذلك " .

كما ورد في تعريف آخر [٢] " كل تجمع أو حشد كبير من الأفراد . دون النظر الى جنسياتهم أو ميولهم أو عقيدتهم - في مكان عام تفد اليه الجماهير دون قيد أو شرط كالملاعب والحدائق والسرادقات والميادين لمناسبة عامة (سياسية أو اجتماعية أو دينية) " .

ولكني أرى ضرورة أن يتصف التعريف بالتجريد والعمومية ، لذا فالاحتفالات في تصوري هي " كل تجمع بشري يفد اليه الأفراد في مكان عام ، بغرض الأحتفال بمناسبة عامة ، يحضرها شخصيات عامة " .

ومن محتوى هذا التعريف يمكن أن نحدد العناصر الأساسية للأحتفال العام :

١/١/١ ***التجمع البشري*** ويضم مجموعة من الأفراد ، دون قيد أو شرط . لذا يتكون من فئات وأجناس ، وأعمار ، وثقافات ، واتجاهات ... الخ . مختلفة . هذا الى جانب حضور الشخصيات العامة .

٢/١/١ **المكان العام** وهو كل مكان يستطيع أي فرد أن يرتاده دون قيد أو شرط ، وبغض النظر عن أي اعتبارات تتعلق بالجنس أو النوع أو السن أو الاتجاهات أو الثقافات أو الميول .... الخ .

٣/١/١ **المناسبة العامة** ، وتعني ضرورة أن يكون التجمع بمناسبة تهم العامة ، ويسعى الكثيرون للمشاركة فيها ، كأن تكون المناسبة سياسية ، مثل الأحتفالات بعيد الثورة والأستقلال أو الجلاء ... الخ أو تكون دينية ، كالأحتفال برأس السنة الهجرية ، أو الأسراء والمعراج أو ليلة القدر ... الخ . كما قد تكون اجتماعية كالأحتفال بعيد الأسرة أو عيد العلم .. الخ .

كما أن الاحتفال الرسمي والشعبي بأحد الضيوف الذين يفدون للزيارة أو المشاركة في مؤتمر دولي ... الخ والجمع الذي يشارك في تشيع جنازة من أدى واجبه نحو وطنه ، أو إستشهد من أجله ... كلها تعتبر أيضا مناسبات عامة .

٢/١ السمات العامة للاحتفال العام .

تتسم الأحتفالات العامة بمجموعة من السمات والخصائص تجعل منها حدثاً يستحق الأهتمام والتخطيط له ، ومن هذه السمات أو الخصائص :

١/٢/١ **يحضر الاحتفالات عدد كبير من الافراد** تختلف إتجاهاتهم وميولهم ، وجنسياتهم وجنسهم واعمارهم ، وثقافاتهم وأفكارهم وعاداتهم وتقاليدهم .. الخ .

٢/٢/١ **تسيطر على التجمع روح ونفسية الجماعة** التي تكسبهم صفات وسلوكيات تؤثر على تصرفاتهم وافعالهم .

١/٢/٣ غالبا ما تكون الجموع المحتشدة ، ممتلئة بالحماس والانفعال بحسب طبيعة ونوع المناسبة ، وهذا يؤثر بدوره على انفعالاتهم واحاسيسهم مما يجعلها أكثر وأسرع تأثراً بأبسط الأمور وأهونها .

١/٢/٤ يضم الاحتفالات شخصيات عامة ممن يشغلون المناصب الهامة ، حيث يتطلب الأمر ضرورة تأمين حياتهم ، لا سيما أن التاريخ ملىء بالعديد من صور الأعتداءات التي وقعت على شخصيات ، وأن أغلبها بل معظمها قد حدث أثناء الأحتفالات العامة .

١/٢/٥ تعدد الخدمات الامنية المسئولة عن أمن الاحتفالات يفرض ضرورة تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها ، مما يصعب ادارتها .

١/٢/٦ تشكل الاحداث التي تقع أثناء الاحتفالات العامة اخلالاً بالنظام العام . والذي عادة ما يكون له آثاره الخطيرة ، وردود فعله القوية التي تؤثر على كيان ونظام الدولة . لذلك يمكن القول بأن النظام العام أشمل وأعم من الأمن العام . حيث أن النظام العام يتضمن الحد من الجريمة بكافة صورها في حين أن جرائم الأمن العام غالبا ما ينصرف أثرها المباشر على المجني عليهم .

١/٢/٧ الجهود الامنية المبذولة في أمن الاحتفالات تحتاج الى اعداد كبيرة من الأفراد يتناسب عددها طردياً مع أهمية المناسبة ، وحجم الاحتفال .

١/٢/٨ مصادر الخطر في الاحتفالات غالبا ما تكون مصادر قوية قادرة على التمويل والتخطيط الجيد الذي يستهدف اشاعة الفوضى وإثارة المشاركين وتوجيههم الى تحقيق مآربهم وأهدافهم .

١/٢/٩ صعوبة التنبؤ بكافة الاحتمالات والتوقعات يؤثر على الاعداد والاستعداد للمواجهة [٣] .

٣/١ مصادر الخطر التي تهدد أمن الاحتفالات

تنقسم مصادر الخطر التي تهدد أمن الاحتفالات الى مصادر طبيعية ومصادر غير طبيعية .

١/٣/١ المصادر الطبيعية وهي تلك المصادر التي لا دخل لارادة الأنسان في حدوثها ، مثل الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير ، والسيول .. الخ فقد يقع أثناء مباراة لكرة القدم زلزلال يؤثر على أحد مدرجات الملعب المقام عليه المباراة فيتسبب في انهياره ، أو تسبب صاعقة في اشعال حريق في مبنى مقام فيه احتفال بمناسبة معينة ... الخ فمثل هذه الأخطار لا دخل للفرد فيها ولكن ليس معنى هذا أن نسقطها من حساب الأستعداد لمواجهتها ، بل لا بد من توقعها والتنبؤ بحدوثها والأعداد للتصدي لها والسيطرة عليها ، قبل أن يتحول مسارها وتتصاعد آثارها بما يؤثر على النظام العام .

٢/٣/١ المصادر غير الطبيعية وهي التي يكون لارادة الأنسان دخل في حدوثها ، وتنقسم الى مصادر غير عمدية وأخرى عمدية .

١/٢/٣/١ المصادر الغير عمدية ويأخذ الخطر الواقع هنا صورة الفعل غيرالعمدي ، وتبدو صوره في الاهمال الناتج عن عدم المعرفة أو العلم بما يجب أن يكون ، أو الاستهتار واللامبالاه أو التقصير في أداء العمل .. الخ فمن يقذف الصواريخ أو الألعاب النارية ابتهاجا وتعبيراً عن سعادته في إحدى مباريات كرة القدم ، غير مقدراً لما يمكن أن تحدثه من أضرار ، فهو انسان مستهتر لا يقدر عواقب فعله ، ومن يهمل في ربط وصلات السرادق المقام استعداداً للاحتفال بليلة الأسراء والمعراج ، لا يدخل في اعتباره ما حدث أثناء الاحتفال حيث سقط جانب السرادق على المدعوين محدثاً اصابات وأضرار ، أشاعت الفوضى

وأثارت الحاضرين .

فمثل هذه الأحداث ، وإن كان لأرادة الأنسان دوراً غير مباشـراً في وقوعهـا ، إلا أنه يجب أيضا توقع حدوثها . واتخاذ الأجـراءات الـتي تضمـن السيطرة عليها .

٢/٢/٣/١ **المصادر العمدية** وتقع بفعل ارادة الأنسان المدركة تماماً لأبعاد ونتائج الفعـل وهي غالبا ما تحدث من العناصر الآتية :

- **عملاء أجانب** ، يتم استئجارهم للتخريب والتدمير وإثـارة المشـاركين في الأحتفالات وتوجيههم لتحقيق مآربهم وأهدافهـم . وهـم في سـبيل ذلك يقومون بالتخطيط الجيد بما لديهم من خبرة اكتسبوها بالتدريب وكثرة ممارسة مثل هـذه العمليـات ، الـتي يقومـون بتنفيذهـا ، إمـا بأشخاصهم أو بالأستعانة بغيرهم (أجانب أو مواطنين) .
- **عملاء مواطنـون** ، وهـم مـن فقـدوا الأنتمـاء للوطـن لأي سـبب مـن الأسباب ، واصبحوا أداة يمكن استغلالها ، بـأجر أو بـدون أجـر . للتخريب وتحقيق الأهداف العدوانية .
- **أفراد مستهترون** ، وقد تحدثنا عنهم سـابقا . وهـم نوعيـة لا تقـدر عاقبة الأمور ، وليس لديهم القدرة على التفكير العاقل المـتزن حيـث تنتهـز فرصـة التواجـد في الجماعـة لتفعـل مـا تشـاء ، مسـتترةً وراء الجماعة ومحتمياً في ظلها .
- **أفراد انتهازيون** ، وتقوم هذه الفئـة باسـتغلال الموقـف لصالحهـا ، كأن تقوم بالسرقة أو الأعتداء على الأفراد ، سواء رجال أو نسـاء .

تحقيقا لرغبات ونزوات شخصية بحتة .

وتعتبر هذه الفئات مصادراً للأخطار العمدية ، والتي تضعهـا أجهـزة الشرطة في المقام الأول من اجراءاتها التي تتخذها .

الفصل الثاني
أدارة عملية تأمين الاحتفالات

تمهيـــد

١- التخطيط لتأمين الاحتفالات

١/١ تحديد الهدف .

٢/١ جمع البيانات وحصر الامكانات

٣/١ تحديد الوسائل المختلفة التي تحقق الهدف .

٤/١ اختيار الوسيلة المثلى لتحقيق الهدف .

٥/١ تحديد الزمن .

٢- تحديد الاعداد المناسبة للافراد المشاركين في تأمين الاحتفال .

١/٢ اعتبارات خاصة بالطريق .

٢/٢ اعتبارات خاصة بالمكان .

٣/٢ اعتبارات خاصة بالشخصيات الهامة .

٤/٢ اعتبارات خاصة بالمدعوون للحفل .

٥/٢ اعتبارات خاصة بمناسبة الاحتفال .

٦/٢ اعتبارات خاصة بظروف وملابسات الحفل .

٣- الاختيار والتدريب

١/٣ التدريب الميداني

٣/٢ التدريب التلقيني .

٤- التوجيه .

٥- التنسيق .

٥/١ التنسيق بين الأجهزة التابعة للشرطة .

٥/٢ التنسيق بين أجهزة الشرطة والأجهزة الخارجية .

٦- العلاقات العامة .

تمهيـــــد

لقد بـات واضحـاً ضـرورة التخطيـط العلمـي الــذي يحقـق بخطواتــه أمــن الاحتفالات ، ويصل بأهداف الشرطة نحـو حفـظ النظـام والأمـن ، وذلـك مـن خـلال إستراتيجيات مدروسة نضمن من خلالها تحقيق هذه الأهداف .

وطالما نتحدث من خلال منظور علمي لادارة عملية تأمين الأحتفالات ، فلا بد أن نبدأ بالتخطيط الـذي يحـدد الأهـداف ، ثـم تحديـد المهـام وتوصيفهـا بمـا يحـدد الواجبات والمسئوليات ، ثم اختيار الأفراد وتدريبهم لتنفيذ هـذه المهـام ، ثـم التنسـيق والتوجيه الذي يضمن التنفيـذ الأمثـل الـذي يحقـق الأهـداف بـأقل خسـائر بشـرية أو مادية ، وبأقل جهد وأقل وقت .

وسوف نعرض لهذه العنـاصر تباعـاً ، ويعقبهـا الحديـث عـن العنـاصر الـتي تساعد على استكمال العملية الإدارية ، ووضعها في اطارها التنفيذي السليم .

١- **التخطيط**

ينطوي التخطيط ، كما نعلم على الخطوات التالية :

١/١ **تحديد الهدف** ، والهدف هنا هو تأمين الاحتفال والمحافظة علـى النظـام العـام والأمن العام إذا كان الهدف عاماً ، فإن المقاصد تكون أكثر تحديداً فنجد :

١/١/١ ***المقاصد الاستراتيجية*** ، الـتي تتمثـل في تـأمين حيـاة الشـخصيات الهامـة ، والأفراد ، وحماية الممتلكات ضد أي تخريـب أو أعمـال عدوانيـة تؤثـر علـى الاحتفال .

٢/١/١ **المقاصد التكتيكية** ، وتتمثل في أساليب التصدي والمواجهة لاي محاولة اعتداء على الشخصيات الهامة ، وسرعة احتواء أي أعمال تخريبية ، والسيطرة المحكمة على القائمين بها في مهدها .

٣/١/١ **المقاصد العملية** ، والتي تشمل الأعداد والتدريب الجيد ، للأفراد المختارين لمهمة الأصطفاف والكردونات ، وتجهيزهم بالمعدات التي تساعدهم على اداء مهمتهم .

٢/١- جمع البيانات وحصر الامكانات

وتتناول هذه الخطوة الهامة من خطوات التخطيط شقين هامين ، جمع البيانات ثم حصر الأمكانات .

١/٢/١ جمع البيانات.

يعتمد نجاح التخطيط على التنبؤ السليم القائم على مجموعة البيانات الدقيقة التي تخدم عملية الأعداد والاستعداد لمواجهة التوقعات والاحتمالات . وتتجلى صعوبة إدارة عمليات الشرطة في تعددها واختلاف البيانات التي يتوقف عليها نجاح ادارتها ، والتي تحقق لها القدرة على السيطرة .

والبيانات اللازم توافرها هنا ، وان كانت ليست على سبيل الحصر ، الا اننا سنعرض لحدها الأدنى الذي يجب توافره على الأقل قبل الأحتفال ، وعلى أن تستكمل مع بدايته وأثناء وبعد انعقاده .

١/١/٢/١ **البيانات التي يلزم توافرها قبل الاحتفال**، هذه البيانات يجب توافرها قبل أي احتفال ، وهي بيانات يمكن الحصول عليها لأنها متاحة ، ويمكن جمعها بسهولة استعداداً وتوقعاً لاي مناسبة أو احتفال .

وتتمثل هذه البيانات فيما يلي :

- **مناسبة وسبب الاحتفال** ، فهل هي مناسبة قومية ، دينية ، رياضية ، إجتماعية ..... الخ .
- **نوع الاحتفال** . وهل هو احتفال عام أم احتفال خاص .. احتفال دولي ام محلي .
- **الغرض من الاحتفال** ، هل هو للتعبير عن فرح أم حزن . للرفض والأعتراض أم للتأييد والموافقة ، أم للاستياء .... الخ .
- **العدد التقريبي للمشاركين في الأحتفال .**
- **الجهات المنظمة للاحتفال .**
- **فئات المشاركين في الاحتفال** . وهل هي فئة واحدة (مهندسين . محامين . أطباء .. الخ) . أم هي فئات مختلفة .
- **مستوى الأعمار المشاركة في الأحتفال** ، وهل هي أعمار متقاربة . أم متفاوته .
- **الجنس** . هل الأحتفال قاصر على الرجال فقط . أم يشارك فيه النساء .
- **الجنسيات** . هل المشاركون في الاحتفال من جنسية واحدة . أم جنسيات مختلفة .
- **الثقافة** ، هل الحفل قاصر على فئات ذات ثقافة عالية أم متوسطة أم أقل من ذلك أم أنه يجمع بين العديد من الثقافات والمستويات المختلفة .

- **الاتجاهات والمذاهب والأفكار** ، هل المشاركون في الحفل لهم اتجاهات واحدة أم مختلفى الأتجاهات ، وهل هذه الأتجاهات متقاربة أم متعارضة ، وأعني بالأتجاهات ، اصحاب الرأي والفكر والمبادىء والمذاهب (رأسمالية ، إشتراكية ، شيوعية ..) وهل هم أصحاب فكر واتجاهات متطرفة أم معتدلة .
- **الديانة** ، هل المشاركون في الأحتفال من ديانة واحدة (الإسلام ، المسيحية .. الخ) أم هم خليط من الأديان .
- **الشخصيات الهامة المدعوة للحفل** ، والتي يحتمل حضورها . وهل هذه الشخصيات وطنية أم أجنبية .
- **الشخصيات الهامة الأجنبية** ، هل هي شخصيات لها معارضين ، وهل المعارضين لهذه الشخصيات متواجدين بالفعل على أرض دولة الاحتفال ، وهل هم لاجئين سياسين أم هم مجرد عاملون بالدولة ، أم طلبة في الجامعات والمدارس .. وهل تعرضت هذه الشخصيات لمحاولات إغتيال من قبل ، وما هو عددها وعلى يد مـن ، وظروف وملابسات وقوعها .. الخ .
- **مكان الاحتفال** ، والأمر الهام هو وجود رسم كروكي لمكان الاحتفال يوضح عليه :
- **المداخل والمخارج .**
- **الطرق المؤدية اليه (الرئيسية والفرعية)**
- **المنشآت الهامة (القريبة والمحيطة ..)**

- أماكن انتظار السيارات (العامة والخاصة) القريبة منه .
- أمكان أجهزة الأنذار ومعدات الحريق ووسائل الاتصال العامة .
- المستشفيات والمراكز الصحية القريبة من المكان .
- أقرب مراكز شرطة .
- وسائل النقل العام القريبة أو المحيطة مثل الأتوبيسات العامة ، السكك الحديدية .. الخ .
- **طبيعة مكان الاحتفال** ، بمعنى هل مكان الأحتفال يقع في منطقة سكنية، زراعية ، صناعية ، صحراوية.. الخ وهل هو مكان مفتوح (استاد رياضي، حديقة عامة..) ام مكان مغلق (قاعة اجتماعات صالة العاب رياضية ، سرادق ..) .
- **المقيمون في منطقة مكان الأحتفال** ، ما هي عاداتهم وتقاليدهم وطباعهم واتجاهاتهم . وما هو مدى ولائهم للشرطة ، بمعنى ما مدى استعدادهم للتعاون مع أجهزة الشرطة .

٢/١/٢/١ بيانات يتم الحصول عليها عند الاعلان عن إقامة الحفل وتحديد موعده ، ومكانه ، حيث ما تم جمعه من بيانات سابقة ، هو من قبيل التسهيل والعمل على سرعة اتخاذ الأجراءات ، واقرار الخطة المناسبة .

ولما كانت عملية جمع البيانات هي عملية مستمرة يجب أن تتواصل ، فإن أمر إستكمالها وارد في أي لحظة سواء قبل أو أثناء أو بعد الاحتفال .

والبيانات المطلوبة فور الاعلان عن موعد ومكان الحفل لن تخرج عن كونها تحديد لأسماء وأرقام . وهذا أمر سهل الحصول عليه . ، وعلى ضوئه سيتم

تحديد القوات المناسبة التي ستشارك في الأصطفاف أو الكردونات ، وأقرار الخطة التي سيتم تنفيذها وما يصاحبها من اجراءات تضمن سلامة المشاركين في الحفل وحماية النظام العام والأمن العام .

٣/١/٢/١ **بيانات عقب انتهاء الحفل** ، وهي عبارة عن بيانات تفيد في تقييم الموقف بوجه عام لتحديد الأيجابيات والسلبيات ، عملا على تغذية البيانات الموجودة بالفعل بما يسهم في دعمها ، واضفاء الدقة المطلوبة عليها .

٢/٢/١ حصر الامكانات

تتوقف عملية حصر الامكانات على حجم البيانات التي تم جمعها . وهي عملية يتضح منها موقف الأمكانات المتاحة ومعرفة مدى كفايتها أو عجزها عن الوفاء بمتطلبات الموقف .

وهذه العملية تشمل معرفة مدى توافر الأعداد المناسبة من العناصر البشرية المدربة ، والامكانات المادية المتاحة واللازمة لتنفيذ العملية .

والتجهيزات والمعدات المطلوبة لتأمين الاحتفالات العامة هي :

- السدادات والحواجز الحديدية .
- الأحزمة ذات القبضات (المزدوجة والفردية) .
- العصا القصيرة .
- سيارات نقل الأفراد والسدادات .
- أجهزة ووسائل الأتصال .
- وهناك تجهيزات ومعدات أخرى تختلف أجهزة الشرطة في العالم على ضرورة استخدامها ، مثل الدروع القصيرة ، الأسلحة الصغيرة ... الخ .

٣/١ ***تحديد الوسائل المختلفة التي تحقق الاهداف والمقاصد*** . حيث عرفنا أنه لتحقيق الهدف والمقاصد . يمكن أن نكون بصدد أكثر من وسيلة .

والمقصود بالوسائل المختلفة هنا ، معرفة الأنسب منها لتأمين الأحتفال . فقد يكون مناسباً استخدام الاصطفاف المحكم أو المركز بدلا من الاصطفاف الخفيف ، وعلى أن يتم استخدام كردونات على صف واحد في الطرق المؤدية لمكان الأحتفال .

وقد يرى ان الأصطفاف الخفيف هو الأنسب ، مع تركيز الكردونات وجعلها على صفين وليس صفاً واحداً .

كما قد يكون استخدام الكردونات على صف واحد مع وضع السدادات والحواجز ، أو يمكن استخدام السدادات والحواجز مع الأصطفاف ، وتقليل عدد الأفراد . وسائل كثيرة وعلى المخطط دراسة كل منها لاختيار الأنسب لتأمين الحفل .

٤/١ ***اختيار الوسيلة المثلى لتحقيق الهدف والمقاصد*** ، فمن خلال الوسائل المختلفة التي تبدو كل منها صالحة لتحقيق الهدف، لا بد من اختيار أنسبها وأمثلها وهي التي ينطبق عليها الشروط الثلاث أو المعايير الثالث السابق ذكرها وهي :

- تحقيق أقل جهد .
- تحقيق أقل خسائر .
- تحقيق أقل وقت .

والواقع أن طبيعة كل حفل هي التي تحدد الوسيلة المناسبة ، وطبيعة الحفل

تتحدد من خلال البيانات المتاحة كما ذكرنا سابقاً .

٥/١ **تحديد الوقت** . فالخطة دائماً موقوته ، والوقت هنا له أهمية خاصة لان الأفراد المشاركين في الأصطفاف والكردونات يعملون واقفين ، فهل سيستمر وقوفهم طوال مدة الأحتفال ، وما الموقف اذا كانت مدة الاحتفال اكبر من طاقة الفرد على احتمال الوقوف ؟ اذن فمدة الاحتفال تحدد لنا ما اذا كان سيتم تغيير الأفراد ، أم أن مدة الحفل قصيرة وسيستمرون في الخدمة لنهايتها .

٢- **تحديد الاعداد المناسبة للأفراد المشاركين في تأمين الاحتفال** ، وهذه المهمة يحكمها مجموعة من الاعتبارات :

١/٢ **اعتبارات خاصة بالطريق** ، فقد يكون طويلا او قصيراً ، كما قد يكون داخل المدينة أو خارجها . فطول الطريق أو قصره ، يعتبر عاملاً هاماً في تحديد الأعداد والتجهيزات .

٢/٢ **اعتبارات خاصة بالمكان** ، فوجود مكان الاحتفال داخل المدينة أو خارجها ، وطبيعة الطرق المؤدية اليه ، يفرض علينا دراسة تحديد الأعداد المناسبة والتجهيزات المناسبة أيضا .

٣/٢ **اعتبارات خاصة بالشخصيات الهامة التي تحضر الحفل** ، فأهمية الشخصية ، ودرجة التهديد التي يواجهها ، وسواء كان وطني أو أجنبي . وطريقة وصوله الى مكان الحفل (بالسيارة ، بالطائرة .... الخ) كل هذه تساهم في تحديد

الأعداد والتجهيزات .

٤/٢ **اعتبارات خاصة بالمدعوين للحفل** ، فعددهم يتناسب طرديا مع الأستعداد والتنظيم المطلوب لتأمين الحفل من أفراد وامكانات فعددهم يختلف بحسب الموعد والزمان والمكان ، فالموعد المتأخر ليلا قد يؤدي الى تردد الكثيرين في الحضور ، بعكس ما اذا كان الموعد مناسباً ، فيزيد عدد الحاضرين كذلك الحفل المقام في إلشتاء حيث البرد والمطر يجعل الكثيرين لديهم الرغبة في الاعتذار عن عدم الحضور ، والعكس لو كان في فصل الصيف فقد يختلف الأمر ، كما أن بعد المكان المقام عليه الحفل يقلل من عدد الحضور ، بعكس ما اذا كان قريبا .

٥/٢ **إعتبارات خاصة بمناسبة الاحتفال** ، وكل مناسبة (رياضية ، دينية ، سياسية ... الخ) لها ما يلائمها من الاجراءات والتنظيمات والاستعدادات .

٦/٢ **اعتبارات خاصة بالظروف والملابسات المقام فيها الحفل** ، فالحفل المقام في وقت الحرب غير المقام في وقت السلم ، والحفل المقام في فترات التوتر السياسي (انتخابات سياسية ..) ليس مثل الحفل المقام في فترات الاستقرار السياسي .. اذن فالظروف المقامة فيها الحفل ، تفرض العديد من الأجراءات والاستعدادات .

٣- الاختيار والتدريب .

بعد تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد ، يتم الأنتقال الى مرحلة اختيارهم ، ويكون الأختيار تبعا لمعايير ومهارات تتفق وطبيعة المأمورية التي سيكلفون بها . فعلى سبيل المثال ، لا يتصور ان يتم اختيار فرد قصير القامه ، نحيف القوام ليقف في اصطفاف تكون مهمته فيه هي منع ازدحام وتدفق الأفراد على ركب الشخصية أثناء مرورها .. بالقطع إن هذه النوعية من الأفراد لن تكون محل اختيار لان المطلوب لمثل هذه المهمة ، فرد قوي البنية ، مظهره يوحي بالقدرة على التصدي والمواجهة .

وعقب الأختيار ، تبدأ مرحلة التدريب الذي يشمل تدريبات ميدانية ، وتدريبات ثقافية تشمل توعية الأفراد بواجباتهم ، وكيفية معاملة الجمهور .

١/٣ ***التدريبات الميدانية*** ، وهي تشمل تدريب الأفراد على أساليب التصدي والمواجهة لمنع الجماهير المحتشدة من الضغط ومحاولة اختراق صفوفهم . لذلك يجب تدريبهم على الوقوف في الأصطفاف والكردونات وطريقة الوقوف ، والنظر الى الجماهير ، والتركيز على الأيدي والنظر بأعتبارهم اكثر مصادر الخطر تهديداً .

كما لا بد من تدريبهم على استخدام العصا القصيرة عند اللزوم ، وحتى لا يتم فقد السيطرة على الجموع المحتشدة .

٢/٣ ***التدريب من خلال التلقين*** ، وهو الذي يتم في قاعات ، لتلقين الأفراد التوعية اللازمة والواجبات التي يجب أن يكونوا على دراية بها واهمها :

١/٢/٣ واجبات الافراد في مكان الخدمة : على الأفراد المعنيين في مثل هذه الخدمات مراعاة ذلك :

- معرفة حدود إختصاصه المعين به .
- تفتيش المكان المعين به ، والابلاغ عن أي شيء يشتبه فيه .
- ملاحظة أماكن الحفر والردم الجديدة في المنطقة ، وأي أعمال يجرى العمل بها ، مثل اعمال تركيب اسلاك الكهرباء أو التليفونات ، أو أعمال الصرف الصحي .. الخ . والابلاغ فوراً على أي أعمال مريبة يشك فيها .

٢/٢/٣ واجبات تتعلق بعلاقة الفرد بزملائه المعينون معه في الخدمة . إذ يجب أن تسود هذه العلاقة :

- التعاون والتفاهم ، والعمل بروح الفريق ، والإيمان بأن العمل المشترك الذي يكون مبدأه التعاون لا بد أن يحقق الأهداف المرجوه ، وسد الثغرات التي يمكن أن تؤدي الى اتاحة الفرصة للأخلال بالنظام .
- التعرف على جميع الأفراد المشاركين في الخدمة ، والابلاغ فوراً عن الأفراد المشكوك في امرهم ، وعليهم اتخاذ اللازم تجاههم بالتعرف على شخصيتهم والتحقق من اشتراكهم في الخدمة .

٣/٢/٣ واجبات الفرد فيما يتعلق بالجمهور ، حيث أن الجمهور هو مصدر الخطر الرئيسي في مثل هذه الخدمات فعليهم :

- الوقوف في مواجهتهم ، والتركيز على مصادر الخطر (الأيدي ، والعينين) .

- الوقوف بمظهر جدي وحازم في مواجهة الجمهور ، والتصرف بحـزم وسرعة تجاه أي تصرف يخل بالنظام أو الأمن .
- تجنب استعمال العنف والخشونه – علـى قـدر الأمكـان – لان ذلـك يمكن أن يثير الجمهور ويهيىء الفرصة للأخلال بالنظام .
- اليقظة التامة ، والأنتباه للخـدع الـتي يمكـن أن يلجـأ اليهـا بعـض الأفراد لشـغل أفـراد الخدمـة ، حتـى يتمكـن آخـرون مـن تنفيـذ مخططاتهم .
- عدم الدخول مع الجمهور في حوارات قد تفقدهم هيبتهم وتشغلهم عن اداء واجبهم .
- ملاحظة ما يحمله الأفراد من (سلال ، عصى ، مظـلات ، أجهـزة تصوير ..) والأبلاغ فوراً عنها لاحتمال اسـتخدامها كوسـيلة لأخفـاء الأسلحة أو المتفجرات .. الخ .
- عدم تناول أي أطعمة أو سجائر .. من الجمهور .

٤/٢/٣ **واجبات تتعلق بالمظهر** ، وهذه تقتضي من فرد الخدمة أن يكون :

- حسن المظهر .
- له سلوك شخصي ملفت للنظر .
- منضبط في تصرفه وافعاله .
- بشوش الوجه ، غير عابث .
- لبق في حديثه .
- يجيد استخدام سلاحه .
- لا يتسرع في الحكم على الأمور .

- أن يواجه بشجاعة وحزم .
- سريع البديهة ، حاضر الذهن .
- يقظ لا ينخدع .

٤- التوجيـــــه

يقوم التوجيه على شقين اساسين هما ،التعليمات والتوجيهات الـتي تصدرهـا القيادة ، ومدى استقبال هذه التعليمات والتوجيهـات بالشـكل والمعنـى الـذي صـدرت بـه .

من هنا كان ضروريا ان تكون التعليمات واضحة ومحددة ودقيقة ، ولا تحتمل أكثر من معنى ، وأن تكون صادرة ممن له اختصاص وقدرة على ايصالها لكافة الأفـراد مـن خـلال لقـاءات بـافراد الخدمـة الذيـن يسـتقبلونها بنقـاش وحـوار ينتهـي بـالفهم والاستيعاب التام . وعلى القـادة اختبـار الأفـراد في مـدى اسـتيعابهم لهـذه التعليمـات والتوجيهات وذلك قبل تنفيذ المهمة .

٥- التنسيق :

ومهمة التنسـيق هنـا ، تحقيـق التناسـق والتعـاون والتفـاهم بـين الأفـراد مـن جانب، والجهات المشتركة في الخدمة سواء كانت هذه التوجيهات مـن داخـل جهـاز الشرطة أو من خارجه .

١/٥ **التنسيق فيما بين الجهات التابعة لجهاز الشرطة** . حيث أنه من المعروف ان هناك أكثر من جهة شرطية تشترك في عملية تـأمين الأحتفـالات منهـا قـوات الأمن النظامية ، وأجهزة البحث والتحري ، وأمن الدولة ، والمرور ... الخ .

وهذا يقتضي عقد اللقاءات المشتركة بين هذه الأجهـزة ، ليتحـدد لكـل منهـم دوره ويعرف كل منهم متى يبدأ حيث ينتهـي ليبـدأ غـيره ، وكيـف يتعـاون كل منهم مع الآخر ليتحقق الهدف من خطة التأمين .

وهذا يقتضي أن توضع توجيهات وتعليمات عامة يلتزم بها الجميع ، ويكـون استقبالهم لها على مستوى واحـد مـن الفهـم والأستيعاب ، وحتـى لا يكـون هناك فرصة لأي جهة أن تجتهد في تنفيذها ، فتفشل الخطة .

٢/٥ ***التنسيق فيما بين جهاز الشرطة والأجهزة الخارجية*** ، وهذه الأجهزة غالبا ما تكون أجهزة الأستخبارات وأجهزة الرئاسة الخاصة ، وفي بعـض الأحتفـالات تكون النقابات .. الخ ، فإذا كان التنسيق بـين أجهـزة الشـرطة مـن داخلهـا مهما للغاية ، فإنه أكثر أهمية بين أجهزة الشرطة وهذه الأجهزة لذلك لا بد من الاتصال بهم والاشتراك معهم في اجتماعـات ولقـاءات موسـعة واحـاطتهم علما بدور الشرطة في الاحتفال ، ومعرفـة الشـرطة لدورهـم ، وان تعطـى لهـم نفـس التعليمـات والتوجيهـات ؛ وذلـك لكـي يتحـدد لكـل منهـم دوره ومسئوليته ، وليتم التعارف بين هـذه الأجهـزة حتـى لا يحـدث أي تضـارب بينهم أثناء تنفيذ الخطة .

٦- العلاقات العامة والانسانية .

تلعب العلاقات العامة والأنسانية دوراً هاماً في الأحتفـالات ، حيـث يتجمـع آلاف المواطنين من مختلف الفئات والجنسيات والأعمـار والثقافـات .. الخ . وفي نفـس الوقت فإن مثل هذه الخدمات تسـتغرق أكـبر عـدد مـن رجـال الشـرطة ، واذا كـانت العلاقات العامة ضرورية كعنصر هـام مـن عنـاصر الأدارة لضمـان الأداء الأمثـل لرجـال

الشرطة ، فإنها على قدر اكبر من الأهمية فيما تحققه وما تتركه من أثر على الجمهور .

فإن تعامل افراد الشرطة مع الجمهور في مثل هذه المناسبات ، يبقى عالقاً بالأذهان . ويصعب تغييره ، فالجمهور الذي يشاهد رجال الشرطة وهم يعتدون عليه لا يمكن أن نتصور رد فعله الا كرهاً وحقداً وانتهازاً للفرص للرد بالمثل ، وضع في الأعتبار ان مثل هذه الاحتفالات تنقل على الهواء مباشرة عن طريق أجهزة التليفزيون ويشاهدها المواطنون كافة ، فيكفى أن يشاهدوا رجال الشرطة وهم يتعدون على الجمهور ، فيترسخ ذلك في اذهانهم واعماقهم ، ويترك صورة لا يمكن محوها بسهولة .

وفي هذا المقام اذكر أنني شاهدت مباراة كرة القدم بين نادي الزمالك والأهلي (٤) ، التي أقيمت في القاهرة ، وذلك من خلال القناة الفضائية المصرية ، وكان معي بعض اصدقائي من خارج الشرطة .

وقد حضر هذه المباراة جمع غفير من المواطنين ، وكانت المباراة ليست على المستوى المطلوب مما أدى في النهاية لبعض الاحتكاكات بين اللاعبين ، سمعنا خلالها وعلى الهواء مباشرة ، عبارات السب والشتم .. ، وما أريد التحدث عنه ، هو نزول رجال الشرطة المصرية أرض الملعب ، ومحاولتهم السيطرة على الموقف والحق يقال ، لم يصدر من أي منهم أي تصرف يثير الجمهور بل تحلوا بضبط النفس .. مما اثار حفيظة اصدقائي الذين كانوا يشاهدون المباراة معى ، وصاح أحدهم .. الشرطة المفروض توقفهم عند حدهم .. ولكن كان ردي كرجل شرطة عرك الكثير من هذه المواقف . تمهل يا صديقي ، فإن أي تصرف خاطىء من أي فرد من أفراد الشرطة في

مثل هذه المواقف ستكون عواقبه وخيمة ، وسينسى الجمهور المباراة وينقلبوا جميعا ضد الشرطة .. وهذه هي الفرصة التي يحاولون اغتنامها .. واقتنع صديقي .

اذن ، الأمر صعب وليس سهلاً ، لذلك كان من أهم التوجيهات التي يتلقاها الأفراد قبل أي احتفال هي :

- اعلم تماماً بأن مشاعر الجماهير المحتشدة تكون عادة مهيأة للتاثر والإثارة نتيجة أي فعل أو تصرف خاطىء من أفراد الشرطة .
- اعلم أن من بين الجماهير ، من يتربص بك ، ليستغل أي موقف خاطى منك يحرك من أجله مشاعر المواطنين ويثيرهم ويحرضهم على الأخلال بالنظام والأمن .
- إعلم بأن أي تصرف خاطىء منك ، كرجل شرطة سوف ينسى من أجله الجمهور الأحتفال ، وستكون أنت موضع اهتمامه الأول والأخير .

ولكن هل معنى ذلك أن نصل الى درجة الأذعان لرغبات المواطنين دون حق ، أو يكون جزاء الأدب والذوق في المعاملة فقدان الهيبة والشخصية .. لا ، فالمقصود هو التصرف العاقل الحكيم ، بالحزم والقوة التي لا تُفقد الهيبة والاحترام .

- وأخيراً ، اذا خاطبت الجمهور ، فإختر الفاظك ، بحيث تكون واضحة دون تردد أو تلعثم ، واختصر وحدد ما تريد في عبارات قصيرة ، واحترم من تحادثه .

الفصل الثالث

المحاور الأمنية لعملية تأمين الاحتفالات

تمهيـــد

١- أمن الطريق

١/١ الكردونات

٢/١ الأصطفاف

٣/١ الخدمة السرية

٤/١ الدوريات

٥/١ الخدمات المرورية

٦/١ التمركزات الأحتياطية .

٧/١ احتياطات أمنية عامة .

٢- أمن المكان

١/٢ تأمين مكان الأحتفال من الداخل .

٢/٢ تأمين مكان الاحتفال من الخارج (مناطق الأقتراب) .

تمهيـــــــد

تتضمن عملية تأمين الأحتفالات عدداً من المحاور الأمنية التي يجب أن تدخل في اعتبار القائمين على إدارتها بصورة يتحقق لها التكامل والشمولية . حيث يشارك فيها أكثر من جهاز أمني معنى بها ، فنجد أمن المنشآت لها دوراً هاماً في تأمين مقر الأحتفال ومقر اقامة الشخصيات الهامة المدعوة للاحتفال ، وحراسة الشخصيات تتولى أمر تأمينهم وحراستهم ، وجهاز المرور يضطلع بمهمة العمل على سيولة حركة المرور أثناء وبعد الأحتفال ، في حين تباشر التحريات اختصاصها الى جانب أجهزة امن الدولة ، كما تشارك أجهزة الطوارىء بدور فعال في التمركزات الأمنية ، والكردونات ، والأصطفاف ، كما أن الدوريات تقوم بعملها سواء في مكان ومنطقة الأحتفال أو حولها ، سواء كانت من خلال سيارات الدورية أو الدراجات البخارية أو الأطواف ... الخ .

يتضح اذن أن هناك أكثر من جهة أمنية ، تشارك في عملية تأمين الاحتفالات . لذا يستلزم الأمر عقد أكثر من لقاء مشترك بين هذه الأجهزة المختلفة التي تتولى هذه المهام للتنسيق فيما بينها ، وليتم تقسيم العمل فيما بينهم ؛ ليعرف كل منهم دوره واختصاصه .

وسوف نعرض هنا بعض المحاور الأمنية التي تعتبر الركائز الأساسية لتأمين الاحتفالات ، وهي أمن الطريق ، وأمن المكان .

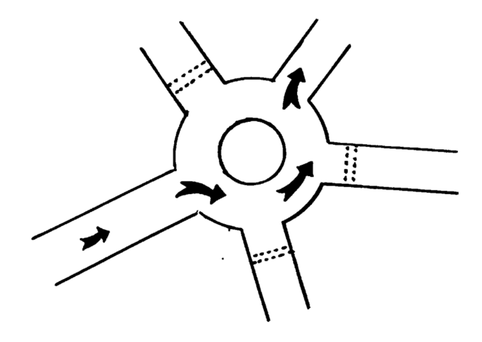
١- أمن الطريق .

ونقصد بأمن الطريق ، خط السير الذي يسلكه المشاركون في الأحتفال ، سواء كان خط السير الذي تسلكه الشخصيات الهامة أو الشخصيات العادية وعلى ذلك فإن الأمر لن يقتصر على تأمين طريق الشخصيات الهامة فقط ، بل سيشمل الطرق الأخرى المؤدية لمقر الأحتفال .

وتنطوي الخدمات الأمنية التي تضمن حفظ النظام والأمن في الطريق ، على عدة اجراءات تشارك فيها عدة أجهزة أمنية ، سنتناول هنا الشائع منها :

١/١ الكردونات Cordons

الكردون اصطلاح متداول ومعروف في جميع أجهزة الشرطة في العالم ، وهو يعني اصطفاف مجموعة من الأفراد على صف واحد أو أكثر لتقف في أماكن التقاطعات أو مفارق الطرق ، لتمنع سير السيارات أو الأفراد أثناء سير ركب الشخصيات الهامة المتوجهة عبر الطريق الى مكان الاحتفال . وكما هو واضح في الشكل التالي :



ويتوقف حجم وكثافة الكـردون في التقاطعـات أو الميـادين أو ملتقـى الطـرق ، على مدى التهديد أو الخطر المتوقع من هذه الأماكن على الركب أثناء مروره عليها .

كما يتحدد عدد المشاركين فيه ، والمسافة بين كل منهـم والآخـر علـى حركـة المرور وكثافتهـا ، وعـدد مسـتعملي الطريـق مـن الأفـراد وقـائدي السـيارات ، وحجـم الأشغالات الموجوده فيه .

وليس هناك عدد محدد لكل كردون بل يترك أمر تحديد العـدد الى القيـادة ، وكذلك المسافة التي يقف عليها بعداً عـن خـط السـير ، وكذلـك يحـدد نـوع الكـردون المناسب .

١/١/١ أوجه استخدام الكردونات

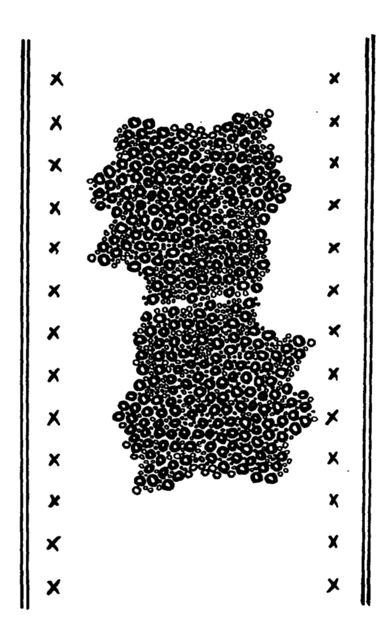
وتستخدم الكردونات بكفاءة وفعالية في المهام التالية :

١/١/١/١ ***تأمين خط سير الركب*** لحظة مروره علـى الطريـق بمنـع مـرور السـيارات أو الأفراد من الطرق الفرعية أو الطرق غير المستخدمة في الميادين العامة .

٢/١/١/١ ***تقوم بعمليات القبض*** على كل من تحوم حوله الشبهات عند عزمـه القيـام بأي عمل يشكل خطورة على أمن الطريق والركب المقل للشخصيات الهامـة ، ولذلك يلحق بكل كردون مجموعة قبض توكل لها هذه المهمة .

٣/١/١/١ ***تأمين بعض المباني القريبة من الكردون*** بحيث تكون ملجـأ عنـد الحاجـة وحتى يمكن وضع من يقبض عليهم فيها لحين نقلهم ؛ وذلك حتـى يمكـن السيطرة على المكان .

٤/١/١/١ تأمين المسيرات وذلك في حالة وجود تظاهرات سلمية ، حيث يمكن تصور ذلك من الشكل التالي :



٢/١/١ أنواع الكردونات

هناك نوعان من الكردونات

١/٢/١/١ الكردون الثابت ، ويقف افراده في اماكنهم تنفيذاً لمهمة محـددة ، هـي منـع الأفراد أو السيارات عند مرور ركب الشخصيات . وقد يكون أفراده مترابطين أي متشابكين ، وهذا قـد يكـون عـن طريـق الأمسـاك بأحزمـة ذات قبضـات Double /Single Belt أو العصا القصيرة .... الخ . ويتوقف مـدى الـترابط أو التشابك على مدى تزايد الضغط المروري أو وجود عدد كبير مـن الأفـراد في منطقة الكردون .

كما قد يكون الكردون غير مترابط ، بمعنى أن تكون هناك مسافة بين كل فرد وآخر ، وعلى ضوء هذه المسـافة يتحـدد نـوع الكـردون فيمـا اذا كـان كـردون محكم Tight Cordon أو كردون غير محكم Loose Cordon .

ففي حالة الكردون المحكم ، تقف الأفـراد جنبـا الى جنـب ولا يسـمح بمـرور أي فرد من خلاله ، بينما في حالة الكردون غير المحكـم يقـف الأفـراد علـى مسافات متباعدة حيث يسمح بمرور الأفراد من خلاله .

وسواء كان الكردون محكم أو غير محكم فإن الأمر يتوقف علـى طبيعـة المكـان والتعليمات الخاصة بكل كردون . وبوجه عام فكلما كان الكردون اكثر تركـيزاً كلما احتاج لعدد اكبر من الأفراد والعكس صحيح .

٢/٢/١/١ الكردون المتحرك ، وهو كما في الشكل السابق .

٢/١ الاصطفاف

الاصطفاف [٥] هو وقوف أفراد الأمن على جانبي الطريق المحدد لخـط سـير ركب الشخصية الهامة . وعادة ما يكون افراده من رجال الشرطة النظامية .

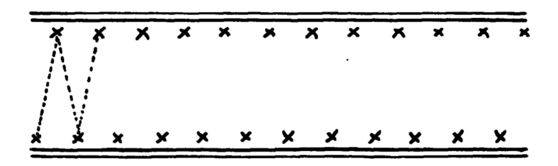
١/٢/١ أنواع الاصطفاف

هنـاك نوعـان مـن الأصطفـاف ، احدهمـا مُركـز والآخـر خفيـف ، ويتوقــف استخدام أي منهما على أهمية الخدمة ومدى الخطر المتوقع ، وحجم وكثافة الطريق، وطبيعة المكان المقام عليه الأحتفال .. الخ .

١/١/٢/١ الاصطفاف المركز ، ويقف افراده جنبا الى جنب وعلـى مسـافات متقاربـة .

ويتم الاعداد للاصطفاف بوجه عام سواء مركز أو خفيف ، بتقسيم الطريــق الى أقسام ذات مسافات محددة ، ويعين لكل قسم عدد مـن أفـراد الأمـن ومعهـم قيادة تنظيم اصطفافهم ، ثم بعد ذلك يعين لكل مجموعــة – وهـي عـدد مـن الأقسام – قيادة مناسـبة للاشـراف علـى تنفيـذ التعليمـات . هـذا الى جـانب تعيـين المسـئول عـن الخدمـة ، وهـو القـائد الـذي يتـولى بمسـاعدة المسـئولين الاشـراف علـى مجموعـات الأقسـام ، والتحقـق مـن إنتظـام كافـة الأفــراد ، واصطفافهم في الموعد المحدد والذي يجب أن يكون قبل مـرور الركـب بوقـت كاف .

ويكون اصطفاف الأفـراد علـى جـانبي الطريـق علـى شـكل رؤوس مثلثـات ، بمعنى ان يواجه كل فرد من الافراد علـى أحـد الأجنـاب المسـافة الـتي بـين كل فردين متتاليين على الجانب الآخر ، ويطلق على هذا الشكل لدى بعـض اجهزة الشرطة اصطلاح " رجل غراب " وهي كما في الشكل التالي .



كما يكون وقوف الافراد في حالة الأصطفاف مواجهاً للجمهور ، مركزين انتباههم نحو مصادر الخطر المتوقعة والتي غالبا ما تأتي من حركة اليدين ، ويمكن كشفها من حركات الوجه لا سيما العينين .

٢/١/٢/١ **الاصطفاف الخفيف**، وفيه يقف الأفراد علىمسافات متباعدة ، ويتبع نفس الاجراءات السابقة في حالة الأصطفاف المركز ، ولكن مع بعض الفروق حيث تزيد مسافة الأقسام ، والمجموعات ، وبالتالي يقل عددها ، وتبعا لذلك يقل عدد الأفراد المشاكرين فيه .

٣/١ **الخدمات السرية** ، ويقوم بهذه المهمة رجال البحث الجنائي والتحريات ، ويطلق عليهم عند بعض أجهزة الشرطة ، رجال الشرطة السرية ، وهم يؤدون عملهم بملابسهم المدنية ، ويتم توزيعهم من خلال تقسيمهم الى مجموعات بنفس طريقة التقسيم في حالة توزيع افراد الأصطفاف ، حيث يتم تقسيم الطريق الى أقسام ، وكل عدد من الأقسام يكون مجموعة ثم يُوزع افراد الشرطة السرية على هذه الأقسام ويتم تعين القيادات المسئولة عنهم .

ويقوم أفراد الشرطة السريين بالتواجد خلف القوة المصطفة على جانبي الطريق لمعاونتهم في منع ضغط وتدافع الجماهير عليهم ، ومراقبة حركاتهم وتصرفاتهم . هذا الى جانب مجموعة اخرى من التكليفات مثل :

- حراسة وتأمين أسطح المباني والمنازل الواقعة والمطلة على طريق الركب .

- ملاحظة وتأمين المناطق الخالية والمباني التي تحت الأنشاء ، الموجودة بطريق الركب .
- مراقبة المحال التجارية والعامة التي تقع بطريق الركب ، وتحديد منافذها ومخارجها .

٤/١ الدوريات

تقوم الدوريات بملاحظة ومراقبة الحالة الأمنية في الطرق والميادين المؤدية الى مكان الأحتفال ، وقد تكون دورية بالسيارة اللاسلكية ، أو بالدراجة البخارية ، أو راجلة (اطواف) .

١/٤/١ ***الدورية الراكبة*** ، وهي كما أشرنا دوريات تستخدم السيارة أو الدراجة البخارية تكون مهمتها التحرك في الطرق والميادبين المؤدية الى مكان الأحتفال لملاحظة حالة الأمن العام بها قبل مرور الركب بوقت كافي .

ويتم توزيعها على مناطق محددة ، تظهر على شاشة غرفة العمليات ، ويتم توجيهها عن طريق الأتصالات اللاسلكية وأجهزة الكمبيوتر وفقا لنظام يضمن السيطرة الأمنية التامة على المنطقة . هذا الى جانب اشتراكها مع الركب منذ تحركه من خلال السيارة المعينة امام الركب ، والسيارة المعينة خلفه .

٢/٤/١ ***الدورية الراجلة (خدمة الاطواف)*** ويقوم بهذه المهمة رجال الشرطة النظاميين حيث يتولوا مهمة المحافظة على النظام والأمن العام بالطرق والميادين المؤدية لمكان الأحتفال وخط سير الركب ، وقد تكون مكونة من فرد واحد أو من فردين (مزدوجة) .

وتعمل هذه الأطواف على تعزيز الدوريات المعينة في الأختصاصات (الدركات) الواقع فيها خط السير ومكان الاحتفال ، والطرق والميادين المؤدية اليه .

وقد تكون هذه الأطواف متحركة أو ثابتة ، ذلك أن الميادين ومناطق التقاطعات ومفارق الطرق يعين بها اطواف ثابتة ، اما المناطق المفتوحة والمساحات المؤدية الى مكان ومنطقة الأحتفال ، فيعين بها الأطواف المتحركة .

٥/١ الخدمات المرورية .

ويتولى رجال المرور مهمة العمل على سيولة وانسيابية حركة المرور في منطقة الإحتفال والطرق المؤدية اليها ، وكذلك الحرص على سيولة حركة المرور في طريق الركب أو الطرق البديلة ، وهي بسبيلها لتحقيق ذلك تقوم بمباشرة المهام التالية :

- ملاحظة حركة المرور والعمل على عدم توقفها لأي سبب من الأسباب ، فاذا وقع حادث تصادم أو تعطلت أحد السيارات أو توقفت سيارة لقضاء حاجة .. الخ . فيجب اتخاذ الأجراءات فوراً ودون أي تأخير ، بسحب السيارة وابعادها عن طريق الركب حتى اماكن لا يشكل تواجدها فيها أي خطر .
- عدم السماح بانتظار السيارات في غير الأماكن التي تم تخصيصها كأماكن انتظار .
- تنظيم وقوف السيارات المرافقة للمدعوين في أماكن الانتظار .
- إخلاء طريق الركب تماماً من السيارات التي قد تكون في حالة انتظار مؤقت أو وقوف .
- إخلاء الطرق الجانبية المؤدية الى طريق الركب من السيارات بكافة أنواعها وذلك حتى مسافة لا تقل عن خمسين متراً بعيداً عن خط سير الركب .
- وضع اللافتات المرورية الواضحة التي ترشد المدعوين الى مكان الحفل ،

وأماكن انتظار السيارات .

٦/١ **التمركزات الاحتياطية** وهي مجموعات من الأفراد ذات مهارة ولياقة عالية مسلحين بالتسليح المناسب ، ويكونوا في أماكن قريبة من مكان الأحتفال وأقسام ومناطق طريق الركب ، وذلك بصفة احتياطية ، حيث يستعان بهم لدى أي خطر مفاجيء ، كهجوم مسلح على ركب الشخصية أو القاء عبوات ناسفة أو أي نوع من أنواع الأعتداء .... الخ . ويكون تواجدها في مكانها كحلقة من الحلقات الأمنية الهامة التي تعمل على حفظ النظام والأمن العام في المنطقة .

٧/١ **احتياطات أمنية عامة**

تستهدف خدمات الطريق – السابق التعرض لها – تحقيق أمن وسلامة مستخدميه سواء كانوا الشخصيات الهامة المتوجة الى مكان الاحتفال أو المدعوون له أو من وفدوا اليه لتحية الشخصيات والوفود المشاركة ، لذلك كانت المهمة صعبة ، فالشخصيات الهامة اهداف متحركة ، تتحرك معها مصادر الخطر، مما يصعب التنبوء بزمان ومكان لقائهما .

من هنا كان لزاما أن ننبه الى ضرورة اتخاذ مجموعة من الأجراءات الأحتياطية يكون من شأنها اتخاذ الحيطة والحذر ، ومحاولة التقليل ما أمكن من فداحة الخسائر .

١/٧/١ ***التفتيش الدقيق لطريق سير الركب والذي يجب أن يشمل :***

- مناطق الحفر والردم والأنشاءات الجديدة .
- جزر الطريق وأصص الزهور وسلال القمامة .. الخ الموجوده بالطريق .

- ما يحمله المواطنــون المتواجـدون للاحتفـاء بالشـخصية أو المتواجـدون بمكان الحفل . فقد يحملون حقائب شكلها ملفت للنظـر مـن ناحيـة حجمها ، حيث يخفون بداخلها أسلحة أو مواد متفجرة ... الخ .

٢/٧/١ **في حالة العثور على أي أجسام غريبــة** يشتبه في كونهـا متفجـرات ، يراعـى عـدم لمسـها وابعـاد الجمهـور عنهـا وسـرعة الابــلاغ حتــى يمكــن لخــبراء المفرقعات والمتفجرات الحضور في الوقت المناسب .

٣/٧/١ **التعرف على المشــاركين في الخدمـة مـن الاجهـزة الاخـرى المسـئولة عـن أمـن الطريق** حيث عرفنا أن هناك أكثر من جهاز أمني يشترك في خدمة الطريــق فلا بد من عقد لقاء يجمع بينهم ؛ ليتعرف كل منهم علـى الآخـر ، ويعـرف كل منهم حدود اختصاصه ودوره بالتحديد حتــى لا يسـمح لأحـد باسـتغلال الموقف وينتحل صفة أحد المشاركين في الخدمة ، ويتمكن بذلـك مـن الأعتـداء على الشخصية أثناء مرورها بالطريق .

لذلك كان ضروريا التعرف على المشاركين في الخدمة والتـأكد مـن شـخصيتهم و منع أي فــرد غـير معـروف مـن الأقـتراب أو التواجـد في منطقـة الركـب ، حتى ولو كان مرتديا لاحد الأزياء الرسمية التي تسمح له بالتواجد في المنطقة .

٤/٧/١ **على المشاركين في الخدمة عدم الإدلاء بأي بيانات أو معلومـات بشـأن الخدمـة لاي فـرد غـير معـروف لديهـم** وعليهـم أن يكتشـفوا الخـدع والألاعيـب الــتي تستخدم لتضليل الأفراد المعينين بالخدمة لابعادهم عنها حتى يسهل لآخريــن التسلل لتنفيذ اغراضهم .

٥/٧/١ **التنبيه مشدداً على الافراد بعدم ترك أماكنهم لاي سبب من الاسباب الا بعد انتهاء الخدمة** وصدور الأوامر بذلك . فقد يحدث أن يترك الأفراد خدمتهم أثناء الاحتفال لمشاهدته والعودة اليها قبل انتهاء الحفل بقليل . ويكون في هذه الأثناء قد تم الاعداد والترتيب لنسف الموكب أثناء عودته بعد انتهاء الحفل .

٦/٧/١ **مراعاة التصرف في المواقف بهدوء** وعدم استخدام العنف والخشونه ، مراعاة لعدم اثارة المواطنين ، واعطاء الفرصة لاستغلال الموقف من البعض الآخر الذي يتربص بهدفه .

٢- أمن المكان

عرفنا أن عملية تأمين الأحتفالات تنطوي على محورين اساسيين اولهما أمن الطريق وقد تحدثنا عنه ، وبقي أن نتناول أمن المكان لنقف على الضوابط الأمنية التي تحكم عملية تأمينه ،واذا كان أمن المكان يدخل في جانبه الأكبر ضمن تأمين المنشآت الا أن هناك جانب من جوانبه الهامة يقع على عاتق أجهزة أخرى ، وهذا ما سيكون موضع حديثنا .

وكما هو معلوم لدينا ، فإن اماكن الأحتفالات متنوعة ، بين ملاعب ، وحدائق ، وقاعات ، وسرادقات ... الخ . ولكن يمكن تصنيفها الى أماكن مفتوحة واماكن مغلقة .

وعموماً ، وسواء كانت أماكن مفتوحة كالملاعب المكشوفة والحدائق والساحات .... الخ . أو كانت أماكن مغلقة ، مثل قاعات المؤتمرات ، أو الملاعب المغلقة .. الخ فإن عملية التأمين تنقسم الى تأمين من الداخل وتأمين من الخارج .

١/٢ تأمين مكان الاحتفال من الداخل .

لتأمين مكان الأحتفال من الداخل يجب أن يكون لدينا رسم كروكي يوضح عليه المنافذ والمخارج ، وموقع مولدات القوى (كهرباء ، مياه ..) ومصادرها ومكان مضخات الحريق ، ومخازن المياه المخصصة لاستخدامها في حالة حدوث حرائق . ومن خلال الرسم الكروكي ، تتحدد الأماكن المحيطة بمكان الأحتفال ومصادر الخطر التي يمكن توقعها . كذلك تتحدد الطرق الموصلة الى مكان الأحتفال وأماكن المنشآت الهامة بها والتي يحتمل أن تكون أحد مصادر الخطورة .

ومن خلال هذه البيانات يمكن اتخاذ مجموعة من الأجراءات :

١/١/٢ **استلام مكان الاحتفال قبل الموعد المحدد لبدا الحفل ب ٢٤ ساعة** وقيام خبراء المتفجرات بتأمينه ، وعدم السماح لاي فرد بدخوله .

٢/١/٢ **وضع حراسات حول المبنى بالكامل** لمنع اقتراب أي أحد منه أو محاولة دخوله بعد عملية تأمينه بواسطة خبراء المتفجرات .

٣/١/٢ **وضع حراسات على مصادر الكهرباء والمياه** والمفاتيح الكهربائية التي تتحكم في اضاءة مكان الحفل .

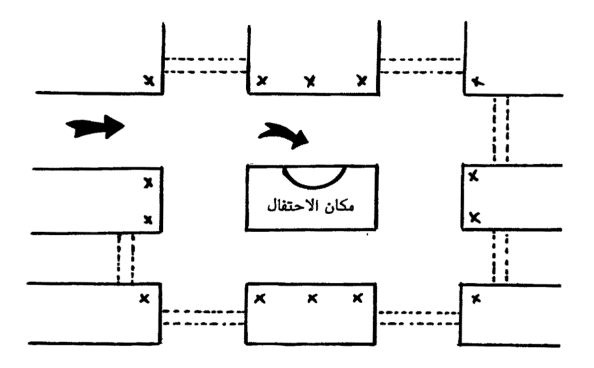
٤/١/٢ **تقسيم مكان الحفل من الداخل الى مربعات أمنية** تتولى مسئولية تأمينها (حرسات خاصة) سواء قبل بداية الحفل أو أثناؤه ، ويفضل أن تكون هذه الحراسات بملابسها المدنية ، حتى لا تثير الحاضرين للحفل أو تكون مظهراً من مظاهر القلق الذي يترتب عليه شعورهم بالرهبة والخوف .

٢/٢ تأمين مكان الاحتفال من الخارج

مكان الاحتفال مـن الخـارج يتحـدد بالمنـاطق المحيطـة والـتي تشـكل مصـدر خطورة بحيث يمكن اتخاذها اماكن للاختباء بها ، والاسـتعداد منهـا لتنفيـذ أي اعتداءات ، أو اساليب ارهابية ، كما يتحدد بالطرق المؤدية لمكان الحفـل وحتى مسافة معقولة وتسمى هذه المناطق المحيطة بمكان الحفـل سـواء كـانت ابنية أو طرقات بمناطق الأقتراب . وتتخـذ احتياطـات الأمـن التاليـة لتـأمين هذه المناطق وحماية مكان الاحتفال من التعرض لاي خطر يكون مصـدره هـذه المناطق :

١/٢/٢ **تتخذ الترتيبات لوضع كردونات مزدوجـة لغلـق جميـع الطرقـات المؤديـة لمكـان الحفل** ويتوقـف تركـيز هـذه الكردونـات علـى طبيعـة المكـان وأهميـة الحفـل والشخصيات الهامة المشاركة فيه ونوع المناسبة وسبب الاحتفال .. الخ .

ويوضح الشكل التالي تصور لمكان هذه الكردونات :



٢/٢/٢ **تستخدم السدادات والحواجز الحديدية عند منافذ دخول المدعوين** للسيطرة والتحكم في عملية دخولهم ، ووضع أجهزة التفتيش المتقدمة للكشف على ما يحملونه من حقائب لاسيما السيدات والتأكد من شخصيات من يحملون بطاقات الدعوة البيضاء ، والذين ستكون مواقعهم قريبة من مواقع الشخصيات الهامة .

٣/٢/٢ **يتم توزيع الكردونات على الشوارع والطرقات** بحسب اهميتها ومصدر الخطورة منها ، وذلك حتى لا يتزايد عدد أفرادها بصورة تقلق وتسبب الخوف والذعر لكل من يتوافد على مكان الحفل ، وذلك بمعنى أن يكون حجم الكردونات بالقدر الكافي لعملية التأمين .

٤/٢/٢ **تعيين الكردونات** تكون مهمتها منع تدفق الجماهير على مكان الحفل أو مرور السيارات بعد وصول الشخصيات الهامة وبداية الحفل ويكون عملها هو الانتشار السريع وغلق كافة المنافذ المؤدية الى داخل مكان الحفل .

٥/٢/٢ **يتم تعيين دوريات راجلة في مناطق الاقتراب** مجهزة بوسيلة اتصال لاسلكية لملاحظة الحالة الأمنية في هذه المناطق ، والابلاغ فوراً عن أي استعدادات أو تجمعات تنبأ بحدوث أي أخطار .

٦/٢/٢ **تعيين دوريات بالسيارات اللاسلكية للمرور في مناطق الاقتراب** وتأمينها والعمل على سيولة حركة المرور بها .

٧/٢/٢ **يتم تعيين افراد البحث الجنائي والتحريات في هذه المناطق** ولا سيما في الأبنية والمنشآت الواقعة بالقرب من مكان الاحتفال ولا سيما اسطح هذه المباني وداخل المحلات العامة .

الفصل الرابع

أمثلة من الواقع لبعض الاغتيالات التي وقعت أثناء الاحتفالات

(دروس مستفاده)

تمهيـــد

١- اغتيال مستر بارك رئيس كوريا الجنوبية .

٢- اغتيال الرئيس الأمريكي ابراهام لينكولين .

٣- اغتيال الرئيس المصري أنور السادات .

٤- محاولة اغتيال الرئيس الامريكي رونالد ريجان .

٥- اغتيال الرئيس الجزائري محمد بوضياف .

٦- محاولة اغتيال الرئيس المصري محمد حسني مبارك

٧- اغتيال رئيس الوزراء الاسرائيلي .

تمهيـــد

لا شك في حتمية وجود الخطأ الذي لولا وقوعه لما تعلمنا الصواب . ولا يمكـن أن نتصور أن هناك خطة ناجحة تماماً فهـذا وهـم ، ولكـن وإن كـانت للخطـأ حسـنةَ تذكر فهي لانه يعرفنا أن هناك صواب . وانطلاقاً من هذا المعنى كان لا بـد أن نـدرس الأخطاء والثغرات ، لان من لا يعرف سبب خطأه ، سيخطأ مرة ومرات .

من هنا وجدت أن التعرض لبعض حالات الأغتيالات أو المحـاولات الـتي لم تنجح في الاعتداء على الشخصيات الهامة في عالمنا المعاصر ، أمر ضـروري وهـام ، لان دراسة هذه الحالات ستعرفنا الأخطاء والسلبيات التي يجب أن نضعهـا نصـب اعيننـا ونحاول أن نتلافاها في مستقبلنا الأمني ، وسوف يكون التركيز على الأحداث والوقائع التي حدثت قبل أو أثناء أو بعد الأحتفالات العامة .

١- محاولة اغتيال مستر بارك رئيس كوريا الجنوبية

وقعت محاولة اغتيال مســتر بـارك ، رئيـس كوريـا الجنوبيـة ، أثنـاء القائـه لخطاب بمناسبة يوم الاستقلال حيث أطلق عليه الجاني الرصاص فأصابـه في مقتل .

ومما يذكر ، أن الجاني حضر الى الحفل بملابس فاخره مستأجراً لسيارة أنيقة خدعت الحرس المعين على أحـد الداخـل فلـم يمنعـه مـن الدخـول . وأنتهـز فرصة اضاءة الأضواء الكاشفة المخصصة للتصويـر التليفزيونـي . والـتي كـانت مسلطة علـى الرئيـس ، وأطلـق الرصـاص ، الأمـر الـذي فشـل معـه الحـرس الخاص للرئيس في التعامل أو حتى تحديد مكــان مـن أطلـق الرصـاص وذلـك بسبب الأضواء التي كانت مسلطة عليهم .

من هنا نتعلم أن الأضواء المبهرة التي يستخدمها التليفزيون في الأرسال المباشر قد يكون وضعها سببا من الأسباب التي تسهل التخطيط لعمليات الأعتداء على الشخصيات الهامة . كما نتعلم أيضا أنه لا يجب على الحرس أن ينخدع بالمظهر ، بل عليه أن يتأكد من الأفراد المدعوين أو المشاركين في الحفل مهما كان مظهرهم ، طالما غير معروفين لديه .

٢- اغتيال الرئيس الامريكي ابراهام لنكولين

تم اغتيال الرئيس الأمريكي أبراهام لنكولين ، أثناء القائه لخطاب سياسي في أحد المؤتمرات على يد أحد معارضي سياسته حيث استقل الجاني سيارة فارهة وارتدى ملابس أنيقة وتوجه لمكان الحفل ، ونزل من سيارته متوجها الى مكان الدخول ، وعندما طلب منه ابراز بطاقة الدعوة اعتذر مدعيا أنه قد نسيها إلا أنه مُنع من الدخول ، ولكنه توجه الى الباب الآخر حيث انخدع المسئولين عن الدخول بمظهره وسمحوا له بالدخول .

وعند القاء الرئيس لخطابه اطلق الجاني عليه الرصاص من مسدس كان يحمله فأرداه قتيلا .

يتضح من ظروف هذا الحادث التقصير البين من حراس المدخل الثاني الذي استخدمه الجاني في الدخول ، بعدم التدقيق والأستفسار عن بطاقة الدعوة والإنخداع بمظهره ، هذا من جانب ، ومن جانب آخر لم تتخذ أي إجراءات خاصة بالتفتيش سواء المرئية أو غير المرئية ، مما ترتب عليه دخول الجاني ومعه مسدس كما أن الحرس الخاص للرئيس لم يتمكن من التعامل مع الجاني في اللحظة المناسبة ، رغم وجود حارسين الى جانبه مسلحين بأسلحة آلية ، وقد يعزى هذا الى عنصر المفاجأة .

٣- اغتيال الرئيس المصري أنور السادات

في السادس من أكتوبر عام ١٩٨١ ، اغتيل الرئيس المصري أنور السادات على يد مجموعة ارهابية متطرفة دينيا ، أثناء العرض العسكري الذي اقيم في هذا اليوم احتفالا بالنصر العظيم الذي حققته القوات المسلحة في حربها مع اسرائيل .

وأثناء العرض توقفت إحدى العربات المشتركة في العرض ، ونزلت المجموعة الأرهابية وبدأت تنفيذ خطة الأغتيال ، بالقاء قنبلة يدوية تجاه المنصة التي يجلس فيها الرئيس ، مع تغطية خلفية من النيران ، ركز فيها احدهم على الرئيس ، ثم تقدموا نحو المنصة ، واقتربوا كثيراً منها ، وبتركيز شديد للنيران تمكنوا من الأجهاز على الرئيس وبعض المدعوين .

من هذا السرد الموجز يتضح ومنذ الوهلة الأولى التخطيط الجيد للعملية التي تم تنفيذها ، والوقت الذي استغرقته ، والخدعة التي بدأوا بها عمليتهم حيث تظاهروا بوجود عطل في السيارة المشتركة في العرض ، والذي اعقبها نزول طاقمها لتنفيذ مهمته .

والواقع هناك أمور واستفسارات كثيرة ولكننا سنعرض منها لما يهم دراستنا وأولها ، كان من المفروض عمل حصر دقيق لكافة المشاركين في العرض ، واجراء التحريات اللازمة لمعرفة اتجاهاتهم السياسية والجنائية حتى يمكن استبعاد العناصر التي يمكن أن تكون مصدراً للخطورة أيا كان نوعها ، وثانيها أنه في مثل هذه العروض العسكرية هناك تعليمات واجراءات متعارف عليها يجب تنفيذها بكل دقة ، وأهمها التفتيش الدقيق على الأفراد والمعدات قبل اشتراكهم في العرض ، والتأكد من عدم وجود أي ذخائر حية ،

ونزع ابر ضرب النار من جميع الأسلحة !! وثالثها ، المفاجأة غير المتوقعة التي شلت فكر الجميع وأولهم الحرس الخاص الذي لم يتعامل مع المجموعة الأرهابية ورابعها ، انشغال الجميع في مشاهدة الطائرات التي كانت تجوب السماء مطلقةً لألوان من الدخان ، والذي لفت أنظار الجميع حتى أفراد الحراسة ناسين مهمتهم وناسين أن التخطيط الأرهابي استغل هذا الوقت بالذات وهو لحظة مشاهدة الجميع للطائرات موجهين انظارهم الى أعلى وخامسها ، عدم وجود حرس خاص قريب من الرئيس في هذه اللحظة ، وعدم وجود قناصة في أماكن عالية للتعامل السريع في مثل هذه المواقف .

واذا تحدثنا فسيطول الحديث ، ولكننا لسنا بصدد تحليل كامل للموقف بقدر ما نحن بصدد عرض للسلبيات بوجه عام .

٤- محاولة اغتيال الرئيس الامريكي رونالد ريجان

أطلق أحد المشكوك في قواهم العقلية الرصاص على الرئيس الامريكي رونالد ريجان عقب خروجه من فندق هيلتون بواشنطن ، محاولا اغتياله .

وبمجرد انطلاق الطلقة الاولى من مسدس الجاني قام أفراد الحراسة الخاصة بالالتفاف حول الرئيس لحمايته وقام آخرين بدفعه داخل السيارة التي انطلقت مسرعة الى أقرب مستشفى لأسعاف الرئيس . وفي نفس الوقت انقض آخرين ، من الحرس ، على الجاني وتم تغطيته بالجاكيت الواقي لحمايته خوفا من الاعتداء عليه ومحاولة قتله كما حدث في واقعة اغتيال الرئيس الامريكي كيندي . وواضح من هذه المحاولة رغم وقوعها ، التجاوب السريع للحرس الخاص للرئيس ، ورد الفعل الأسرع ، والذي لم تؤثر عليه المفاجأة .

ولكن ومهما كان من ايجابيات فإن خطأ واحد يكفي ، واذكر هنا عقب هذه المحاول تم سؤال الرئيس رونالد ريجان في حديث صحفي ، من أحدهم ، متعجبا كيف يحدث ذلك في أكثر دول العالم تقدماً والتي تقوم بتدريب افراد الحراسات الخاصة لرووساء دول العالم . فكان رده موجزاً ومعبراً حيث قال " لن نكون أسرع من الطلقة بأي حال من الأحوال " ..

وهذا صحيح فان أي خطأ وهو وارد تخرج بسببه طلقه .

والسؤال هنا ، كيف وصل الجاني الى هذه المسافة من الرئيس ، وتمكن من اطلاق النار عليه ؟ وهنا يكمن الخطأ ، فإين الحلقات الأمنية ، وكيف تم اختراقها بهذه السهولة ؟ .

٥- اغتيال الرئيس الجزائري محمد بوضياف عام ١٩٩٢م .

اغتيل الرئيس محمد بوضياف يوم الاثنين الموافق : ١٩٩٢/٦/٢٩ ، في هجوم شنه مسلحون في مدينة عنابة الواقعة شرق الجزائر حيث كان الرئيس في زيارة للمركز الثقافي بالمدينة لحضور حفل افتتاحه ، وتعرض لإطلاق النار عليه بينما كان يلقي كلمة الافتتاح .

وبدأت عملية الأغتيال بانفجار وقع على أحد جانبي المنصة ، في نفس الوقت الذي بدأ فيه بوضياف يلقي كلمته في مراسم افتتاح المركز الثقافي وبينما اتجه انتباه بوضياف وحراسه نحو الانفجار وقع انفجار آخر تحت الكرسي الذي كان من المقرر أن يجلس عليه الرئيس الجزائري ، ثم اندفع رجلا يرتدي زي رجال وحدة الحراسة الخاصة وسط الجمهور وفتح النيران على الرئيس الجزائري من يمين المكان الذي يقف فيه الرئيس فأصابه في رأسه وظهره ،

وهنا أطلق الحرس النيران فقتلوا الرجل في الحال .

ومن خلال الوقائع السابقة يتضح ان هنـاك قصوراً شـديداً في تفتيـش وتـأمين المنصة ، وكذلك عدم التأكد مـن شخصية أفـراد الحراسـة الخاصـة ، حيـث ارتدى الجاني نفس الزي .

٦- محاولة اغتيال الرئيس المصري حسني مبارك فـــي اديـس أبابــــا يونيــــــو ١٩٩٥م .

تعرض ركب الرئيس المصري حسني مبارك عقب وصوله مطـار اديـس ابابـا ، وفي الطريق وعقب انتهاء مراسم الاستقبال ، الى اعتداء بالأسلحة النارية انطلق بعضها من فوق أسطح المنازل ، ثم محاولة اعتراض الركـب بواسـطة سيـــارة " فولفو " قطعت الطريق أمام موكب الرئيس ، كما كمنت بأحد الشوارع الـتي تربط المطار بوسط المدينة مجموعة من الأرهابيين .

تصدى للمحاولة رجال الحراسة المصرية بالاشتراك مع الأثيوبـين ، وواجهـوا الموقف وتصدوا للمعتدين وقتلوا اثنين من الأرهابين وفر الباقون .

ومن خلال احداث هذه المحاولة الفاشلة ، يتضح مدى تعايش أفراد الحراسة للموقف وعدم تأثرهم بالمفاجأة التي لم تفقدهم القدرة على المواجهـة والتصـدي بصورة أسهمت في حماية الشخصية الهامة . هذا مـن جـانب ، ومـن جـانب آخر ، بدى واضحا عدم اتخاذ الاجـراءات الأمنيـة الكافيـة لتـأمين موكـب الشخصية ، حيث اطلقت الأعيرة النارية من فوق أسـطح المنـازل ، واخـتراق احدى السيارات للموكب ، واختبـاء بعـض الأرهـابيين في طـرق مؤديـة لخـط سير الركب .

كما أن طريقة وأسلوب انتقال الأرهابيين المكلفون بتنفيذ الجريمة ودخولهم الى اثيوبيا ، أمر خلا من أي اعتبارات أمنية ، هذا الى جانب ما تلقوه من تكليفات ، والطريقة التي حصلوا بواسطتها على الأسلحة والمتفجرات ، وأسلوب رصدهم للشخصية منذ الوصول ثم التحرك من المطار الى مقر السفارة المصرية [٦] .

٧- اغتيال رئيس الوزراء الاسرائيلي في ٩٥/١١/٤م .

تم اغتيال رئيس الوزراء الأسرائيلي اسحاق رابين مساء ١٩٩٥/١١/١٤ أثناء حضوره احتفالات السلام في تل أبيب ، حيث أطلق عليه أحد المتطرفين الأسرائيليين ثلاث رصاصات عقب خروجه من مقر الأحتفال وأثناء توجهه ليستقل سيارته محاطاً بحرسه الخاص والشرطة .

ويقول شهود العيان ، بأن رئيس الوزراء شوهد يترنح أمام سيارته وكاد يسقط على الأرض الا أن حراسته قامت برفعه وادخاله سيارته الكاديلاك ، التي توجهت مسرعة الى أقرب مستشفى .

وقال شاهد آخر ، حيث كان يقف على مكان مرتفع بأنه شاهد اسحاق رابين متوجهاً الى سيارته ، الا أن شخصاً أتى من أسفل وعن قرب ومعه مسدس وقد سُمعت الطلقات ، وبعدها أمسك الحرس بهذا الشخص وطرحوه أرضاً ، ثم أخذوه في سيارة مسرعين .

ومن واقع ما جاء في وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروؤة ، يتلاحظ اختراق القاتل لخطوط الدفاع الأمنية ، ونجاحه في اطلاقه النار من مسافة قريبة جداً مما يؤكد وجود خطأ أمني فادح في خطة التأمين .

مراجع الباب الرابع

١ عميد / علي حجازي ، عميد / فاروق الجني ، الأحتفالات العامة ، الجزء الرابع ، كتاب عمليات الشرطة ، مصلحة التدريب معهد امناء الشرطة ، القاهرة ص ١٢٥ ، وما بعدها .

٢ صلاح الدين الشربيني ، عمليات الشرطة ، كلية شرطة دبي ١٩٨٩ ، ص ٣٨٤ .

٣ رائد / علي وهبه ، حراسة الشخصيات وتنظيم الأجتماعات ، مجلة الأمن العام القاهرة ، عدد ٢٥ ، السنة السابعة ، ١٩٦٤ ، صفحة ٧٣ وما بعدها .

٤ مباراة كرة القدم ، بين ناديي الأهلي والزمالك ، على كأس الدوري العام لسنة ١٩٩٦م ، والتي اقيمت على أرض استاد القاهرة الرياضي ، بمدينة نصر ، القاهرة .

٥ أنظر ،

– عميد لطفي عبد الفتاح ، الموجز في ادارة عمليات الشرطة ، الأمن المركزي ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٩ وما بعدها .

– عميد أحمد رفعت ، كتاب الاعداد العسكري لضباط الأمن المركزي ، القاهرة ١٩٨٧ ص ٦٢٣ .

٦ الأهرام الدولي ، اسرار محاولة اغتيال مبارك ، الحلقة الأولى ، تقرير يعرضه احمد موسى ، العدد ٤٠٠٦٦ السنة ١٢١ ، بتاريخ : ١٧/٨/١٩٩٦م .

تم بحمد الله

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿ خِتَامُهُ مسكٌ وفي ذلك فَليتنافَسِ المتنافِسُونَ ﴾ .

صدق الله العظيم

آية رقم (٢٦) من سورة المطففين .

الفهـــــــــرس



-	الاســــم	:	لواء / ماهر جمال الدين علي حسـن
-	الدرجة الوظيفية	:	مساعد وزير الداخلية المصـري (سابقاً) .
-	تاريخ الميلاد	:	١٧/٧/١٩٤٠م .
-	تاريخ التخرج	:	١٢ مارس ١٩٦٤م .
-	مكان التخرج	:	أكاديمية الشرطة المصرية- القاهرة .
-	الوظيفة الحالية	:	رئيس قسم عمليات الشرطة بكلية شرطة دبي .
-	المؤهلات العلمية	:-	ليسانس الحقوق وبكالوريوس العلوم الشرطية من كلية الشرطة- القاهرة .
		-	دبلوم التخطيط - معهد التخطيط في القاهرة .

- دبلوم التخطيط والاحصاء - جامعة وارسو - بولندا .

- *الوظائف والمناصب القيادة السابقة:*
  - ضابط أمن عام (قسم شرطة الخليفه - القاهرة) .
  - ضابط مرور (ادارة مرور القاهرة)
  - ضابط بكلية الشرطة - القاهرة .
  - ضابط بالادارة العامة للتخطيط والبحوث والمتابعة (وزارة الداخلية المصرية)
  - كبير معلمي معهد القادة بأكاديمية الشرطة (القاهرة) .
  - مدير معهد تدريب ضباط الشرطة - أكاديمية الشرطة - القاهرة .
  - كبير معلمي كلية الضباط المتخصصين
  - أكاديمية الشرطة - القاهرة
  - مدير كلية الضباط المتخصصين - اكاديمية الشرطة - القاهرة .
  - مدير مركز بحوث الشرطة - اكاديمية الشرطة - القاهرة .

- *الدورات التدريبية :*
  - دورة معلم أسلحة ومشاه .
  - الفرقة الحتمية الأولى .

- فرقة اعداد مأموري المراكز والأقسام .
- دورة التخطيط الشرطي .

- ***الخبرات : في مجال التدريب .***

- التدريب العسكري لطلبة كلية الشرطة والمجندين .
- التدريب بالأسلحة لطلبة كلية الشرطة والمجندين .
- التدريب على الرماية وضرب النار .
- تدريب الضباط الدراسين بمعهدي القادة وتدريب الضباط على عمليات الشرطة نظريا وعمليا .
- التدريب العملي للضباط بمعاهد التدريب بأسلوب لعب الأدوار.

- ***في مجال التدريس :***

- الاسلحة الصغيرة لطلبة كلية الشرطة – القاهرة .
- الادارة العامة لطلبة كلية الشرطة – القاهرة .
- التحقيق الجنائي لطلبة كلية الشرطة – القاهرة .
- ادارة الشرطة لطلبة كلية الشرطة – القاهرة .وطلبة كلية الضباط المتخصصين – القاهرة .
- التخطيط في الشرطة لضباط معهد ضباط الشرطة – القاهرة .
- أسس ومبادىء التخطيط لضباط معهد القادة – القاهرة .
- التخطيط لعمليات الشرطة لضباط معهد ضباط الشرطة بدولة الكويت .
- خطوات البحث الامني العلمي لضباط معهد تدريب ضباط الشرطة.

- ادارة عمليات الشرطة ، للدورات التدريبية بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، بالرياض .

- *في مجال التخطيط :*

- اعداد الخطط العامة لوزارة الداخلية المصرية منذ ١٩٧٩ حتى ١٩٨٨ .
- الاشتراك في لجان الأحصاء والتخطيط ونظم المعلومات على مستوى وزارة الداخلية المصرية .
- الأشتراك في المؤتمرات التي تعقد على مستوى الوزارة فيما يتعلق بالتخطيط في مجال الاشراف على البحوث والدراسات .

- *اشرف على العديد من البحوث والدراسات واهمها :*

- تبسيط اجراءات العمل بالشرطة، كلية الضباط المتخصصين ٨١/٨٠ .
- " استراتيجية جديدة للوقاية من الجريمة " معهد تدريب ضباط الشرطة الدورة ٤٠ .
- " مشاكل التخطيط في الشرطة في ضوء الواقع " ، معهد القادة ١٩٨٠.
- " ترشيد اداء الفرد في جهاز الشرطة كلية الضباط المتخصصين ١٩٨٢

- الحدود الجغرافية لأقسام شرطة القاهرة ، كلية الضباط المتخصصين ١٩٨٢
- " استراتيجية جديدة لاستخدام المجندين في الشرطة " كلية الضباط المتخصصين ١٩٨١ .
- ' مراقبي الحراسة ' كلية الضباط المتخصصيين ١٩٨٢ .
- " جمعيات الوقاية من الجريمة " كلية الضباط المتخصيين ١٩٨٢ .
- " التخطيط في وزارة الداخلية " معهد القادة ، الدورة ١٩٨٤/٤٢م .
- " التنمية المتكاملة للشباب " ورقة عمل ، مركز بحوث الشرطة ١٩٨٦.
- " القيم السلوكية والمهنية لضباط الشرطة " معهد تدريب ضباط الشرطة ١٩٨١ .
- " تنبؤات حول الجريمة الأقتصادية " وزارة الداخلية ١٩٨٣ .
- " أهمية البيانات كأساس للتخطيط " معهد القادة ١٩٨٢ .
- " ظاهرة الاحجام عن الالتحاق بوظائف الشرطة ' ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الثاني لوزراء الداخلية العرب ١٩٨٧ .
- " العلاقات العامة والجانب الوقائي من عمل الشرطة " معهد القادة ١٩٨٤ .

في مجال الانتاج العلمي :

- **المؤلفات :**
  - **الكتب**

- كتاب " التدريب على الأسلحة الصغيرة " الجزء الأول–التدريب الفني .
- كتاب " التدريب على الأسلحة الصغيرة " الجزء الثاني – نظريات ضرب النار .
- كتاب البحث الأمني العلمي (أسس وقواعد)

- ***الكتيبات*** :

- " جمعيات الوقاية من الجريمة " كتيب رقم (٧) من سلسلة كتيبات وزارة الداخلية المصرية .
- " منهج التخطيط في وزارة الداخلية " كتيب رقم (١٠) من سلسلة كتيبات وزارة الداخلية المصرية .

- ***المذكرات*** :

- التخطيط لعمليات الشرطة .
- مفهوم التخطيط .
- أمن المنشآت .
- ادارة الكوارث .

- ***البحوث والدراسات*** :

- " قياس معدلات الاداء في جهاز الشرطة " رسالة مقدمة لمعهد التخطيط القومي للحصول على دبلوم معهد التخطيط القومي ١٩٧٧م .
- Regional Activation Policy ، رسالة مقدمة لجامعة وارسو عن التخطيط الاقليمي للحصول على الدبلوم الثاني في التخطيط والأحصاء ١٩٧٩ .

- المؤتمرات والندوات :

  - المؤتمر الثامن للدفاع الاجتماعي ١٩٨٧بالقاهـــــرة .
  - المؤتمر الثاني لوزراء الداخلية العرب ١٩٨٧ بالقاهرة .
  - مؤتمر الشرطة العصرية بالقاهرة .
  - مؤتمرات التخطيط على مستوى الوزارة .
  - مؤتمرات نظم المعلومات على مستوى الوزارة ، (محلياً ودولياً) .
  - الندوات العملية في التخطيط على مستوى الوزارة ، (محلياً ودولياً) .
  - المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية المنعقد في دبـي ابريل ١٩٩٤م .
  - نـدوة الوقايـة مـن الجريمـة ، المنعقـدة فـي أبوظبـي ، نوفمـبر ١٩٩٤م .
  - ندوة " نحو ترشيد العملية التدريبيـة " المنعقـدة فـي ابوظبـي ، ديسمبر ١٩٩٤م .
  - المؤتمر الثاني للتدريب المنعقد في ابوظبي ، يونيو ١٩٩٦م.

- الزيارات الخارجية :

  - الولايات المتحدة الأمريكية .
  - المملكة المتحدة .
  - ايطاليا .

- بولندا – وارسو
- الجزائر .
- الكويت .
- المملكة العربية السعودية .
- كندا .
- المانيا الغربية .
- لبنان .
- دولة الامارات العربيةالمتحدة .
- فرنسا .

- *النشاط الرياضي* :
- *الممارسة* :

- بطولة الجمهورية في الجمباز ١٩٥٦م القاهرة.
- بطولة الجمهورية في الجمباز ١٩٥٧م القاهرة.
- بطولة الجامعات ٥٧ – ٥٨ القاهرة .

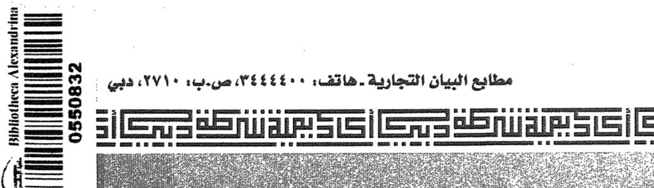
- *المجال الاداري*

- أمين صندوق منطقة القاهرة للجمباز١٩٥٩م .
- حكم درجة أولى منذ ١٩٥٩ .
- سكرتير عام منطقة القاهرة للجمباز ١٩٦٣ .
- سكرتير عام الاتحاد المصري للجمباز ١٩٨٦ .
- عضو مجلس ادارة الاتحاد واللجنة التنفيذية ١٩٨٨ .
- تدريب فريق كلية الشرطة خلال الفترة من ٨٦ الى ٧٩ .

النشاط الاجتماعي :

- **عضو مجلس ادارة جمعية علوم الوقاية .**
- **رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية المركزية للوقاية من الجريمة .**

وقد تقدمت بفكرة هذه الجمعيات عام ١٩٨٠ وقمت بتنفيذها على مستوى الجمهورية حتى عام ١٩٨٨ ، وتقوم فكرتها على أساس الأستفادة بدور المواطن في مجال الوقاية من الجريمةاعتمادا على فكرة المشاركة الشعبية .



مطابع البيان التجارية - هاتف: ٣٤٤٤٤٠٠، ص.ب: ٢٧١٠، دبي